Facultad de Psicología
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

Trabajo Final de Grado

Tasas de afiliación sindical en el Uruguay: proceso histórico y desafíos en la tercera década del siglo XXI

Autor: Gustavo Raveca. 3076981-4.

Docente Tutor: Prof. Dr. Luis Leopold.

Docente Revisor: Prof. Adj. Dra. Alicia Migliaro.

Resumen

Este artículo reconstruye las tasas de afiliación sindical en el Uruguay entre 1929 y 2025, apelando a diversas fuentes y estimaciones, entendiendo que dicha historización contribuye a abordar los principales desafíos actuales del movimiento sindical en el país.

Desde el último cuarto del siglo XX los sindicatos han atravesado globalmente un proceso de crisis que ha erosionado significativamente su poder organizativo, asociativo y político. Las tasas de afiliación sindical han experimentado un descenso sostenido desde 1970, en el marco de profundas transformaciones políticas, sociales, tecnológicas y económicas, todo lo cual es inmanente a que, trabajadores y trabajadoras experimentaran una modificación hacia formas de subjetivación crecientemente individualizadas, lo cual imprime su huella en los vínculos de solidaridad y acción colectiva que históricamente han sustentado al sindicalismo.

En el caso del Uruguay, partiendo desde las primeras organizaciones sindicales en el último tercio del siglo XIX, se historizan los diversos arreglos institucionales del país durante todo el siglo XX. En medio de la primera generación de gobiernos de izquierda del Frente Amplio (2005-2020), desde 2015 comienzan a presentarse manifestaciones en la disminución de la afiliación sindical, como parte de cambios en la relación de los sindicatos con los trabajadores. Se incluyen datos específicos de afiliación, estudios de opinión sobre conflictos laborales, de acatamiento de las medidas de paros generales y confianza de la población uruguaya en los sindicatos, informados por estudios locales y globales.

La indagatoria posibilita el análisis de los desafíos centrales que enfrenta el sindicalismo uruguayo a 2025, el que no escapa a determinadas condiciones globales, pero presenta desarrollos singulares. Se orienta a futuras investigaciones, identificando aspectos claves de la agenda sindical.

Palabras clave

Sindicatos, afiliación sindical, organización del trabajo, Uruguay.

Abstract

This article reconstructs union membership rates in Uruguay between 1929 and 2025, drawing on various sources and estimates, with the understanding that this historical approach contributes to addressing the main current challenges faced by the labor movement in the country.

Since the last quarter of the 20th century, trade unions worldwide have undergone a process of crisis that has significantly eroded their organizational, associative, and political power. Union membership rates have experienced a steady decline since the 1970s, amid profound political, social, technological, and economic transformations. These changes have contributed to increasingly individualized forms of subjectivation among workers, which has left its mark on the bonds of solidarity and collective action that have historically underpinned trade unionism.

In the case of Uruguay, starting from the emergence of the first trade unions in the final third of the 19th century, the article traces the country's various institutional arrangements throughout the 20th century. During the first generation of leftist Frente Amplio governments (2005–2020), signs of declining union membership began to emerge from 2015 onward, reflecting changes in the relationship between trade unions and workers. The article includes specific union membership data, opinion studies on labor conflicts, compliance with general strike actions, and public trust in unions, based on both local and global research.

This inquiry enables an analysis of the central challenges facing Uruguayan trade unionism in 2025. While not immune to global conditions, the Uruguayan case displays singular developments. The article aims to guide future research by identifying key aspects of the union agenda.

Keywords

Trade unionism, union membership, labor organizations, Uruguay.

Introducción

El presente artículo aborda la evolución de las tasas de afiliación sindical en el Uruguay entre 1929 y 2025. El interés para realizar el estudio está dado porque, tal como detalla Paulo Marques Alves (2019), las tasas de afiliación sindical hasta los años 70 tuvieron un crecimiento global sostenido, seguidos de un amplio retroceso que se manifestó de forma desigual en las diferentes regiones del globo durante el último cuarto del siglo XX. Varios movimientos lograron resistir, otros retrocedieron significativamente, pero a partir de los años 90 la tendencia mundial fue hacia una disminución uniforme, con el consiguiente debilitamiento en la capacidad de defensa de los trabajadores, en el marco de múltiples transformaciones políticas, sociales, tecnológicas y económicas. En tanto la densidad de sus afiliaciones es uno de los indicadores del grado de relevancia que poseen las organizaciones sindicales, indicador no aislado precisamente, esto permite valorar el grado de acción que pueden lograr dichas organizaciones en las relaciones laborales (Zepeda & Sánchez, 2021).

Como fue señalado, desde la década del setenta, la diversificación, tercerización de tareas, subcontratación y transnacionalización son formas comunes de acción que las empresas aplican en la adaptación al entorno globalizado y altamente competitivo (Mintzberg, 1979). Esta nueva situación configuró formas de subjetivación particulares, donde los sujetos asumen su vida como un proyecto empresarial, estableciendo una estructura social particular y tornándose solitarios (Berrío-Escudero & Bedoya-Hernández, 2020). Los movimientos están fragmentados, son múltiples y heterogéneos, lo cual atenta contra las bases clásicas de un movimiento sindical que, durante más de un siglo, se había caracterizado por la priorización de respuestas colectivas. En este escenario, la relación entre capital y trabajo se configura de nuevas formas, con la desaparición del estado-nación, la hegemonía industrialista, los grandes centros fabriles y las condiciones de trabajo homogéneas. Por el contrario, el siglo XXI muestra la proliferación de centros de trabajo de menor escala donde se incrementa la dificultad de gestión sindical (Coscubiela, 2014).

En el caso de Uruguay, el movimiento sindical organizado en el Plenario Intersindical de Trabajadores-Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT), tuvo un rol significativo en el enfrentamiento a la dictadura transcurrida entre 1973 y 1985 y en la consecuente recuperación democrática. Así, contribuyó a la elaboración de acuerdos que procuraron

equidad social, fue parte del bloque político-social que enfrentó con éxito la privatización de las empresas públicas (1992) y, manteniendo su existencia, alcanzó un amplio crecimiento a partir de los gobiernos del izquierdista Frente Amplio (2005-2020). Durante el gobierno presidido por Luis Lacalle Pou (2020-2025) rechazó la Ley de Urgente Consideración y promovió un referéndum para plebiscitar, junto con las elecciones nacionales que se realizaron el 27 de octubre de 2024, la ley de reforma de la seguridad social aprobada por la coalición gobernante. En dicha consulta el PIT CNT propuso restaurar que la edad mínima de jubilación volviera a ser de 60 años; que el retiro mínimo está vinculado al salario mínimo nacional y eliminar las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional (AFAP), empresas administradoras de aportes jubilatorios. Los votos a favor del Sí no pudieron superar el 50% más uno que se requerían, alcanzando un 40,6% de los votos emitidos, según datos oficiales definitivos. En el mismo acto electoral la ciudadanía determinó el retorno al gobierno del Frente Amplio.

El mandato presidencial de Yamandú Orsi (2025-2030) implica una serie de desafíos y oportunidades para la izquierda. En lo que refiere a las relaciones de trabajo, la designación de Juan Castillo como ministro de dicha cartera marca una clara orientación en la política laboral y social del país. Con el fin de obtener una comprensión precisa de las definiciones iniciales de Catillo, se asistió a su asunción, celebrada el viernes 7 de mayo de 2025. En dicha instancia, el nuevo ministro expresó su agradecimiento al movimiento sindical por haber sido fundamental en su formación, así como al Partido Comunista y al Frente Amplio por ofrecerle la oportunidad de asumir dicho cargo (El País, 2025). Dicho discurso reafirmó la línea histórica de la izquierda en materia laboral, enmarcándose en la protección de los trabajadores. Destacó como parte de sus propósitos iniciales el fortalecimiento de las negociaciones colectivas, la posible reducción de la jornada laboral y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, abordando particularmente la necesidad del aumento de los salarios sumergidos. Será necesario evaluar en su momento cómo se integran todas estas acciones en el conjunto de demandas que tiene el país. Como fuere, los posicionamientos señalados por Castillo tendrán un efecto concreto en las relaciones laborales.

En este marco general, el presente artículo comenzará realizando una breve historización de las relaciones laborales, desde la Revolución Industrial hasta el Toyotismo, con el fin de contextualizar el marco teórico que facilita la comprensión de la temática abordada. Posteriormente, se consideran las transformaciones acontecidas a partir de la década del

setenta del siglo pasado, periodo en el cual comienzan a decaer de forma sostenida y hasta la actualidad, las tasas de afiliación sindical a nivel mundial. A partir de considerar dichas tasas, se reconstruyen las mismas para el lapso 1929 - 2015 en el Uruguay, apelando a diversas fuentes. A partir de dicho relevamiento, se examina la evolución del citado indicador a partir del 2015, incluyendo nuevos aspectos considerados. El artículo concluye con un análisis integral de lo antes citado, orientando respecto a líneas emergentes de investigación.

Las relaciones laborales entre la Revolución Industrial y el Toyotismo

Las relaciones laborales se han ido transformando en función de las tensiones entre el trabajo y el capital. Parte constitutiva de esta dinámica son los desarrollos tecnológicos, los cuales poseen directa incidencia en las formas que se insertan las tareas, actividades, producción y organización del trabajo (Cedrola, 2017). La primera revolución industrial iniciada en Gran Bretaña hacia mediados del siglo XVIII se extendió al resto del mundo hasta finales del XIX, modelando transformaciones económicas, sociales y de las relaciones de trabajo en particular, ámbito donde el capitalismo implementó su lógica productiva. El desarrollo de innovaciones tecnológicas, tales como la máquina de vapor, dispositivos textiles y avances siderúrgicos, sumado a los cambios implementados en las metodologías de producción, incluyendo el desarrollo de fábricas y nuevos sistemas de trabajo, permitieron la implementación de un sistema de relaciones sin precedente. Dicho modelo se conformó en base a la subordinación de los colectivos de trabajadores, los cuales pasaron a percibir un salario en función de una carga horaria. El trabajador ya no se apropiaba del producto de su trabajo, sino que el mismo correspondía al propietario de dicha tecnología. Se concibe de esta forma una escisión a gran escala entre propietarios de los medios de producción y trabajadores, constituyendo los primeros una nueva clase dominante que dispondrá de un enorme poder coercitivo. Con la materialización del empresario comercial, se generará además una ruptura entre el comercio y la actividad productiva. Constitutivo del periodo será la implementación de mano de obra barata que generará una gran explotación de la clase trabajadora. Paulatinamente, las necesidades de dicha clase y la búsqueda de mejores condiciones de trabajo llevarán a procurar negociar de forma colectiva con los empleadores. De esta forma van surgiendo agrupaciones de trabajadores, las cuales se conforman principalmente a partir de gremios y sociedades de ayuda mutua, que proporcionaban asistencialidad en caso de enfermedad, accidente o desempleo, constituyendo así las bases del movimiento sindical.

Al mismo tiempo, se constituyen partidos políticos para representar los intereses de los trabajadores y los sindicatos (Raso Delgue, 2023). Para fines del siglo XIX estos últimos ganaron poderío y reconocimiento de forma significativa, aumentando su nómina asociativa, lo que permitió mejoras en las condiciones laborales, tales como la jornada de ocho horas y el derecho a huelga, entre otras.

Mientras tanto, las formas de organización del trabajo presentaban nuevas innovaciones, constituyendo un segundo periodo en la revolución industrial. Para 1911 Frederick Taylor (1856-1915) publica *The Principles of Scientific Management*, obra que propone el más alto automatismo hasta entonces por parte de los trabajadores, en búsqueda de la mayor eficiencia fabril posible. Se basa en la racionalidad puesta al servicio del análisis del trabajo a través del método *científico*, modificando los métodos usados en los talleres, reorganizando el proceso laboral y jerarquizando el control sobre el mismo. En función de dichas características se arribó a particularidades tales como el salario fijo, el desarrollo de categorías de trabajo, la subordinación y la definición de tiempos precisos (Fonseca, 2011). Taylor desarrolló el criterio de un salario justo por un justo trabajo, en donde a un mayor esfuerzo del trabajador, mayor salario adjudicado (Raso Delgue, 2023).

Casi al mismo tiempo, Henry Ford (1863-1947) promovió otras importantes transformaciones en la organización fabril, generalizando el uso de la cadena de producción a partir de 1913. La *Ford Motor Company* diseñó enormes talleres donde ingresaban materias primas y salían automóviles concluidos. También destacaba por su publicidad y distribución masivas, de un automóvil que disminuía su precio de venta cada año. Menos atención se suele prestar a sus políticas agresivas de contratación de personal, estableciendo en los hechos salarios mínimos y en general muy superiores a los de la competencia. Logró así incorporar a su empresa trabajadores calificados, lo que incrementó la productividad, disminuyó los costos de formación y su rotación. Además, redujo la jornada laboral de nueve a ocho horas al día, cinco días a la semana, desde 1915. Estas propuestas eran monitoreadas por el Departamento de Sociología de la empresa, donde se desempeñaban cerca de ciento cincuenta investigadores, que controlaba que no se presentaran en los trabajadores consumos excesivos de alcohol y juego. Al mismo tiempo, Ford reprimía la existencia de sindicatos en la empresa. En definitiva, la producción en serie de*l "modelo T"*, género no solamente una organización de trabajo de corte *científico*, sino que propició modificaciones en lo económico y social (Fonseca, 2011).

El consumo creció dado el incremento salarial que propiciaba el sistema, favoreciendo el desarrollo de las ciudades industriales y contribuyendo a la paulatina ampliación de la clase media. Posibilitó un aumento significativo de la producción industrial, disminuyendo los tiempos y los costos. Se incrementó la especialización del trabajo que, si bien generó aumento en la fuerza laboral, por otra parte, trajo aparejado perjuicios en lo que refiere a la salud de la clase obrera. La repetitividad de las tareas generaba grados de alienación significativos. Prontamente, los desarrollos de Frederick Taylor y Henry Ford fueron integrados en el sistema *"Taylorista- Fordista",* subyaciendo una metáfora psicológica de estilo maquínico donde se considera al sujeto como un simple cuerpo, no un individuo reflexivo, obedeciendo a las determinaciones instituidas por el personal jerárquico (Quiroga, 2013). Dicho sujeto fue insertado de forma premeditada en la sociedad de consumo, sometiéndose "*ya no mediante la represión salvaje, sino por la doble atadura que implica el consumo y el crédito…*" (Bonantini, Gallegos, Quiroga, & Cattaneo, 2013, p.17).

Hasta fines de la década del sesenta estas organizaciones Tayloristas-Fordistas hegemonizan el modo de producción. Junto con las características reseñadas hasta aquí del fordismo - producción masiva, disminución de tiempos, integración vertical, culto al stock, incremento continuo de bienes estandarizados - hay que agregar que la relación empresa - consumidores era indirecta (Neffa, 1998). Paulatinamente, como alternativa a la producción en masa, se desplegó una producción a base de desarrollos locales en pequeñas empresas, incluyendo PYMES y redes cooperativas. Se estaba en las puertas del toyotismo, caracterizado por el esquema "*just in time"* de entrega, la flexibilidad productiva y la polivalencia, pasando de la línea de montaje al trabajo en equipo (Rodríguez & Mendoza, 2007). Se trataba de una propuesta más compleja, donde se constituye un modelo de gestión y organización de trabajo, que desarrollado por Taiichi Ohno (1912-1990), se había comenzado a implementar en Japón luego de la segunda guerra mundial y que lograría incidir en los modos y costumbres del mundo del trabajo globalmente. Su concepto de productividad tiene estrecha relación con la eficiencia y el control del espacio-tiempo en las líneas de producción, con una fuerte impronta en el desarrollo de técnicas orientadas al control total de la calidad. El trabajador se debe caracterizar por su dinamismo y versatilidad, exigiendo la responsabilidad en las decisiones en las que ha de participar. El modelo concibe que el conflicto es un factor limitante de la productividad, lo que deviene en un determinado papel de las

organizaciones sindicales y en la importancia que se les asigna a relaciones laborales estables. En esta estrategia, la capacitación y desarrollo de los trabajadores es clave (Álvarez Newman, 2012). Concomitantemente, se advierten características que agravan las condiciones laborales, al introducir ritmos más intensos, extensión en los horarios y alta competitividad entre el colectivo de trabajadores, los que rivalizan por una mejora salarial en función de su desempeño. Se comienzan a desarrollar entonces trastornos a partir de estas nuevas condiciones, como depresión, estrés y burnout.

Estas modificaciones, al tiempo que concluyeron con una fase en la forma hegemónica de producir, sentaron las bases para nuevos escenarios, caracterizados por el pasaje de sistemas rígidos y repetitivos a estructuras más flexibles y complejas, impulsadas por la digitalización y la programación multitareas. Se comienza a programar en múltiples tiempos y dispositivos paralelos y articulables. Como consecuencia de ello, la organización del trabajo sufrió una transformación profunda, sentando las bases para las redefiniciones del último medio siglo.

El mundo del trabajo a partir de la programación multitarea y la digitalización

Para inicio de los años 70 cesa la producción en masa tal como se la entendía hasta entonces, con la inclusión de máquinas para la programación multitarea ya referida, facilitadas por tecnologías de la información y la comunicación que contribuyen a la reducción de costos (Kosacoff y López, 1998). Al mismo tiempo el neoliberalismo se constituyó en un sistema hegemónico - por lo menos hasta la primera década del siglo XXI -, entendida como una teoría política y económica que tiende a reducir todo lo posible la intervención del Estado, promueve el libre mercado, la privatización y la desregulación. Sintéticamente, se trata de: "*una mixtura de elementos de distintas vertientes teórico-filosóficas y económicas, incluso contradictorios entre sí. A partir de dicha heterogeneidad, se construye la racionalidad de gobierno neoliberal que nos permite discernir el campo discursivo dentro del cual el ejercicio del poder es conceptualizado, es decir, una racionalidad que enmarca una forma de pensar y ejercer el poder*" (Presta & Germani, 2018, p.160). Expresiones occidentales centrales fueron los gobiernos de Margaret Thatcher en Reino Unido (1979-1990) y de Ronald Reagan en USA (1981-1989). Respecto a las relaciones laborales, se caracteriza por impulsar la supresión de la negociación colectiva, la flexibilidad del mercado con la consiguiente menor seguridad del empleo y las crecientes condiciones precarias de trabajo. La apertura de

nuevos mercados ha generado la deslocalización de industrias hacia países donde se obtiene un menor costo de mano de obra. No solo se modifican las modalidades de trabajo, sino que también la forma de concebir al mismo, desarrollándose un nuevo entramado en lo que refiere a lo subjetivo (Raso Delgue, 2017). El trabajador subordinado propio de la revolución industrial es sustituido por trabajadores autónomos o semi independientes, instalándose un nuevo proceso en el cual los trabajadores son parte de nuevos compromisos con la organización y sus resultados. Se trata de un paradigma que promueve la movilidad laboral, la flexibilidad en los horarios y la apelación a conceptos tales como "*competencias laborales*" o "*indicadores de desempeño*". Ya no existe el "*trabajo para toda la vida*".

Al presente, transcurriendo la tercera década del siglo XXI, las tecnologías digitales han logrado afectar prácticamente todos los aspectos de la vida cotidiana, incluyendo áreas como la comunicación, la economía, el entretenimiento, la educación y las tareas cotidianas. Esta transformación se sostiene en la computación en la nube, los dispositivos móviles, el acceso a grandes volúmenes de datos, la inteligencia artificial y la automatización. Adicionalmente, la pandemia de COVID-19 (2019-2023) generó un impacto significativo del trabajo remoto, lo que no ha desaparecido en la actual situación de endemia. Paulatinamente, las organizaciones generalizan nuevas divisiones de trabajo, reorganizando espacios y tiempos, eliminando jerarquías tradicionales y reemplazándolas por estructuras más flexibles, donde los roles y responsabilidades se adaptan según las necesidades de cada proyecto. Los trabajadores se alojan en diversos lugares del planeta y son parte de desafíos comunes (Cedrola, 2017), mediados por plataformas digitales en sostenida expansión a empleos formales e informales (Marrero y Mendy, 2024).

Pero el nuevo escenario incluye otras conclusiones parciales. El desarrollo de la inteligencia artificial y el uso de los algoritmos se encuentran aún en expansión creciente, no siendo el control ya efectuado exclusivamente por supervisiones directos, sino que, por medio de aplicaciones y evaluaciones de los clientes se incide en la toma de decisiones de las empresas, en cuanto a la renovación o no de contratos. Ya en la segunda década del siglo XXI muchas organizaciones implementan el control en función de las evaluaciones de los clientes de estilo "*review*" y no del propio empleador. Es decir, las empresas ya no controlan los procesos para asegurar la calidad del servicio, delegando la misma a sus clientes y/o a aplicaciones (Todolí Signes, 2017).

Como en momentos históricos previos, la innovación tecnológica es parte de transformaciones económicas, sociales, subjetivas y normativas (Raso Delgue, 2017). O expresado de otro modo, el conocimiento, la ciencia y la tecnología continúan desempeñando un papel central en los procesos productivos y la gestión de la fuerza laboral (Marrero y Mendy, 2024).

En el marco de la lógica fabril, el trabajador desempeñaba sus tareas en un lugar físico determinado, cercano a su empleador, quien en muchas ocasiones era el propietario de dicha organización. En ella se consolidaba el trabajo como un campo dinámico, en el que coinciden participación y conflicto, así como libertades y disciplinas, en donde obligaciones y derechos se disponen en permanente tensión (Raso Delgue, 2023). En el presente se constata una disgregación del polo patronal, lo cual dificulta identificar al verdadero empleador. Esta diferencia acrecentó el esquema de "*empresa en red*", donde las fronteras de las compañías comenzaron a difuminarse. Toma forma así una nueva modalidad de empresa, sin fábricas tradicionales, con nuevas generaciones de máquinas y con otro modo de dependencia de los trabajadores.

La deslocalización de los puestos de trabajo permite realizar tareas a distancia sin una supervisión continua, incluidas las residencias de los trabajadores, ya sea por la alta creatividad o los bajos niveles de calificación requeridos. De esta forma se fragmenta el vínculo laboral con los lugares de trabajo clásicos y el resto del colectivo, reemplazándose las reuniones presenciales por instancias virtuales. Junto a la expansión del trabajo remoto se globaliza también la contratación, permitiendo conformar equipos multiculturales. Surgen los denominados "*nómades digitales*", referidos a teletrabajadores independientes, que parten en búsqueda de oportunidades laborales a lo ancho y largo del mundo.

Lo señalado implica que la gestión de los tiempos de las lógicas fabriles queda de lado. Los modos de trabajos fijos son sustituidos por modalidades de tareas en función de proyectos. A su vez, la retribución de prestación de la tarea no está dada en relación con el tiempo empleado para su ejecución, sino que por los productos concretados. Más flexibilidad, donde la importancia principal está en los resultados y en el tiempo insumido en la tarea. En tal sentido, ya no es necesaria una locación única para realizar la tarea encomendada y en muchos casos la presencialidad, elemento vital del trabajo subordinado, se extingue. De esta forma la disponibilidad del trabajador es contínua, la

cual es asistida por diversos dispositivos inteligentes y portátiles. Se trata de la "*empresarización de la vida*" largamente anticipada (Wittke, 2005), en donde las prácticas del mundo empresarial han sido naturalizadas y extendidas dentro de la vida cotidiana.

Respecto a las referencias para establecer los salarios u otro tipo de remuneraciones, ya no predomina una descripción específica de las tareas, siendo sustituido el concepto de "*categorías laborales*" por las competencias para responder ante una actividad. A los trabajadores se les exige desarrollar diversos conocimientos que agreguen a su formación básica - blandos, idiomas, habilidades informáticas, en el marco de las potestades empresariales que posibilite utilizar a los trabajadores para aumentar la productividad y eliminar los tiempos muertos (Cedrola, 2017). Complementariamente, como se señaló, la carrera que podía cursar un trabajador en una única empresa queda de lado, ya que la misma se debe construir en función del tránsito de múltiples compañías y actividades. Es decir que la transformación del mundo laboral ha provocado la pérdida los referentes propios de la revolución industrial, se configura una nueva realidad donde el título profesional ya no garantiza la estabilidad laboral de por vida, se hace imprescindible un proceso continuo de formación a través de la trayectoria profesional (Raso Delgue, 2017).

Como se desprende de lo señalado, las organizaciones se adaptan de manera dinámica a los nuevos avances tecnológicos. En el caso de las empresas, la necesidad de reconfigurar sus estructuras y sus procesos internos se convierte en un elemento clave para su sostenibilidad y competitividad. De modo inmanente, dichas modificaciones tienen su grado de afección en los trabajadores, los que son conminados a alinearse a la flexibilidad antes mencionada. En esta línea, las empresas mitigan los costos surgidos de mercados cambiantes, con contrataciones atípicas muchas veces no reguladas suficientemente por la ley. Ejemplos de ello son la convivencia de trabajadores a tiempo completo y temporales y la subcontratación de trabajadores autónomos o independientes (*outsourcing*). Este último tipo de vínculo se caracteriza por la mediana o nula protección que poseen, generalmente vinculadas a los aportes jubilatorios, seguridad social y otras diversas prestaciones. Si bien en muchas ocasiones las empresas suelen optar por esta modalidad para acceder a habilidades especializadas, también es cierto que este tipo de contratación se traduce en un menor costo para la empresa. Raso Delgue (2017) señala que ya para 2015 el 75% de los trabajadores del mundo se encontraban en situación de precarización, sea por estar insertos en empleos informales o empresas familiares sin remuneración; advirtiéndose que las modificaciones económicas y el desarrollo

tecnológico han continuado multiplicando formas de trabajo atípicas que han desplegado un modelo de trabajo marginal (Raso Delgue, 2023).

La recapitulación realizada permite visualizar cómo los otrora trabajadores en relaciones de plena dependencia, ahora son sustituidos por trabajadores autónomos o semi dependientes. No es una nueva forma de trabajo. Lo que es nuevo es la forma exponencial en la cual crece esta modalidad. La situación se propicia, por un lado, debido al desarrollo de servicios a los que se accede fácilmente. Por otro lado, porque no es necesario un gran capital para la instalación de nuevas empresas. Las nuevas tecnologías promueven y facilitan el desarrollo de emprendedores que crean oportunidades sin precedentes, desarrollando negocios donde prima menos la subordinación.

En Uruguay, obviamente, los procesos tecnológicos y digitales también afectan cómo se organizan el trabajo y el empleo. Al mismo tiempo, esto alcanza a los sindicatos, incluyendo cómo organizarlos, cómo mantener los vínculos con las afiliadas y los afiliados, cómo estructurar los niveles de representación y, finalmente, cómo asegurar los mayores niveles de democracia sindical. Es decir, cómo elegir autoridades y cómo promover la circulación de información para enfrentar del mejor modo al capital. Conocer cómo se han organizado y organizan los sindicatos permitirá inteligir del mejor modo los desafíos actuales y futuros. Dentro de este capítulo, se presta especial atención a la afiliación sindical.

La revisión de las modificaciones organizacionales expuestas ayuda a inteligir los inexorables impactos producidos en los sindicatos. Los nuevos modelos de diseño organizativo incidieron en cómo aquellos pudieron pensar y reflexionar acerca de cómo convocar y organizar a los colectivos de trabajadores. El siguiente apartado profundiza en este aspecto, examinando las transformaciones más significativas y, particularmente, las capacidades de captación sindical.

Pasado reciente y presente de las tasas mundiales de afiliación sindical

A partir de la segunda mitad de la década de 1950, los sindicatos experimentaron un crecimiento exponencial en el marco de las relaciones capitalistas. Tuvieron un papel destacado en la decolonialización en África y Asia; en *los treinta años gloriosos* europeos (1945-1975) y en las luchas democráticas en América Latina. Lograron consolidarse,

ganando estabilidad y obteniendo así el reconocimiento de trabajadores, empresarios y gobiernos. Posteriormente, a partir de mediados de los años 70, el movimiento sindical ingresó en una crisis replicada a nivel mundial, aunque de modo desigual respecto a regiones y ritmos. Incluso, ciertos movimientos sindicales crecieron, como en Finlandia o Italia. Finalmente, a partir de la década de 1990, la tendencia general de declive se acentuó, especialmente en el sector privado, donde el sindicalismo ha tenido menos fuerza que en el sector público (Álvez, 2019). La disminución de la sindicalización ha alcanzado especialmente a los países con mayor desarrollo y coincidentemente con importantes transformaciones tecnológicas, políticas y económicas. Nuevamente, en ciertas regiones, donde se experimentaron procesos de redemocratización general, el sindicalismo logró crecer, presumiblemente relacionado con la ampliación de los derechos políticos que han permitido a las organizaciones sindicales gestionarse de forma autónoma.

Como se expuso previamente, la globalización ha desarrollado un profundo cambio en los procesos productivos, en la organización del trabajo, su gestión e, incluso, en las organizaciones sindicales. Todas estas modificaciones reconocen genealogías multicausales - condiciones de trabajo, caída del empleo industrial, desregulación, informalización, segmentación - (Carneiro & Traversa, 2024). Así, si bien los sindicatos tradicionales mantuvieron una afiliación considerable en el contexto europeo, se presentó un decrecimiento sostenido en veinte países de Europa entre los años 2000 y 2016, pasando de 40.2 millones en el año 2000 a 36.1 millones en 2016. Esta tendencia a la reducción global acelerada en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) también alcanza a otras regiones. La situación refleja las dificultades que presentan los sindicatos para retener a sus miembros y hace notoria la incapacidad para permitir que la afiliación crezca al ritmo de la expansión del mercado laboral (Vandaele, 2019). Una investigación acerca de la revitalización de los sindicatos (Visser, 2019) mostró cómo la afiliación sindical mundial se redujo a la mitad, al pasar del 36% en 1990 al 18% en 2016 en las regiones de África, América, Europa y Asia. En este marco, si bien este declive se ha ralentizado desde la crisis financiera y recesión mundial de 2008, en la primera década del siglo XXI continuó afectando a sindicatos del norte de África (Argelia, Egipto y Túnez) y América del Sur (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Uruguay).

Concomitantemente, en las generaciones más recientes la tasa de sindicalización entre los jóvenes menores de veinticinco años ha disminuido considerablemente. Sin embargo, a pesar del desempleo juvenil, inestabilidad laboral y los jóvenes transitando más tiempo en el sistema educativo, esto no alcanza para explicar la contracción de las tasas sindicales de los últimos treinta años. Resulta relevante destacar que la edad promedio de los sindicalistas aumentó a más de cuarenta y cinco años y, en muchos casos, una quinta parte de los sindicalistas está próximo al retiro (Visser, 2019). Al mismo tiempo, siguiendo con la composición de la masa sindical mundial, constituye un capítulo clave la participación de las mujeres. Representando estas más de la mitad de la población laboral europea, el promedio de afiliación sindical femenina es cercano al 42%. Sin embargo, su presencia en cargos de máxima responsabilidad sigue siendo reducida, alcanzando a menos del 25%. A raíz de ello, ya en el Congreso de la Confederación Europea de Sindicatos (CES), realizado en Helsinki en 1999, se adoptó un Plan de Igualdad con metas claves, donde se procuró, entre otras medidas, asegurar la representación femenina en órganos de decisión y negociación colectiva. En el Congreso de la CES realizado en Praga en 2003 se efectuó una evaluación de dicho plan, registrándose resultados significativos en la incorporación transversal de la perspectiva de género dentro de los procesos de negociación colectiva (MarÌa Helena André, 2007).

Los desarrollos desiguales y los logros en algunos aspectos no impiden señalar que, a 2025, las tasas de afiliación sindical presentan globalmente un comportamiento a la baja. Al mismo tiempo, en el caso de Uruguay, se pueden advertir trayectorias particulares. Es momento de abordar el caso de este país, incluyendo el proceso histórico de su constitución y su derrotero, de modo de comprender cabalmente la situación actual y sus perspectivas futuras.

Sindicatos y afiliación sindical en Uruguay: proceso histórico

Transcurriendo la segunda mitad del siglo XIX, comienzan a identificarse en Uruguay grupos de activistas que pusieron en discusión las condiciones de trabajo de la época. Son tres las orientaciones ideológicas que poseen influencia en la creación de colectivos sindicales en el país: anarquistas, socialistas y católicos. La corriente anarquista se conforma hacia 1875. En su gran mayoría estaba conformada por inmigrantes europeos que representaban distintas ramas del anarquismo, lo que los llevó a no ser coincidentes en diversas temáticas. Para fines del siglo XIX el movimiento anarquista se fracciona en

dos tendencias, los Comunistas Anárquicos y los Federacionistas o Anarcosindicalistas. En 1905 se crea la F.O.R.U. (Federación Obrera Regional Uruguaya), con un congreso que logró reunir treinta y dos organizaciones. En referencia a la corriente socialista, entre 1895 y 1896 existían once sindicatos que referían a este movimiento, ubicándose entre ellas a la Asociación de Obreros y Albañiles de Mutuo Mejoramiento, que tendrá incidencia directa en la creación del Partido Socialista. En 1905 en contraposición a la F.O.R.U, dadas las diferencias ideológicas, los socialistas fundan la U.G.T (Unión General de Trabajadores), la cual se compone por veinte organizaciones. Por otra parte, el pensamiento social católico tuvo poca influencia sobre los movimientos mencionados anteriormente, si bien cuestionó las ideas conservadoras a través de propuestas renovadoras que incluían el impulso a la formación de grupos obreros autónomos.

Para la primera mitad del siglo XX se desarrollan profundas transformaciones en el país en los ámbitos demográfico, económico y social. Entre 1908 y 1957 Uruguay experimentó una transición poblacional caracterizada por una baja natalidad y un alto envejecimiento, con el desarrollo de un proceso de urbanización impulsado tanto por la inmigración transoceánica como por la desruralización. Las modificaciones reformistas desarrolladas en las primeras tres décadas del siglo XX sentaron las bases para una nueva etapa de políticas proteccionistas de la industria en el país, la que impulsada desde 1935 y enmarcada por la crisis económica mundial, alcanzó elevados índices de crecimiento. A raíz de esta expansión se constituye la clase obrera industrial local, que fue adquiriendo un rol predominante, gestando un nuevo modelo de integración social entre estado y fuerza social laboral. Se comienzan a instaurar así diversas organizaciones sindicales. En 1940 se gesta la Unión Obrera Textil, el Sindicato Único de la Industria Metalúrgica, así como el sindicato de FUNSA, el cual correspondía a una reconocida empresa de neumáticos. En 1941 se gesta la Unión Ferroviaria y en 1942 la Federación Autónoma de la Carne. En el ámbito estatal se destacan los trabajadores y docentes organizados en el sector educativo, ADEOM en el ámbito municipal y ANCAP en la industria. En el sector de servicios se fundó la Asociación de la Prensa (APU) y la Asociación de Bancarios del Uruguay (AEBU), el cual abarcaba tanto el ámbito público como el privado. Para el año 1946 se contaba en el país con la existencia de ciento treinta sindicatos. En referencia a los grados de afiliación, durante los años 40 se registró un alza significativa, pasando de veinticinco mil afiliados a fines de la década de 1920 a cien mil afiliados en 1946 (Porrini, 2003).

Los datos presentados son estimaciones aproximadas debido a las dificultades de la época para dar seguimiento a este tipo de indicadores. Al analizar dichas cifras, con relación a la población económicamente activa (PEA), se observa que en 1918 se contaba con una población cercana a 550.000 trabajadores, mientras que en 1946 se supera los 800.000 (Fleitas & Román, 2010). Se advierte un crecimiento del 4.54% al 12.5% respectivamente, triplicando así las tasas de afiliación, lo que muestra el auge del periodo.

En noviembre de 1943 se aprobó la Ley de Consejos de Salarios, que incluyó la posibilidad de elección de representantes por parte de los trabajadores en las diversas ramas de actividad. Se compuso de esta forma un organismo tripartito, conformado por Estado, trabajadores y empresarios. En el proceso de implementación de la ley, en las elecciones llevadas a cabo entre 1944 y 1945, se registraron 43.970 trabajadores votantes en 99.368 habilitados, lo cual representa un promedio del 44.2% del total (Porrini, 2003). Si bien el sistema gozaba de gran aceptación en el ambiente sindical, tuvo la resistencia ardua por parte del movimiento anarquista y anarcosindicalista, quienes catalogaron al proyecto como un intento de conformar un "*sindicalismo estatal*". Durante las diversas rondas de negociación se hizo foco en la fijación de laudos mínimos para cada rama de actividad, lo cual permitió un aumento del poder de compra del salario entre 1942 y 1957.

Con el fin de la segunda guerra mundial concluye una etapa económica próspera de Uruguay. Comienzan a presentarse nuevas contingencias, incluyendo despidos masivos, lo que trae nuevos desafíos para las organizaciones sindicales. Inicialmente abordan los conflictos centrados en "*enfrentamientos entre las distintas posturas ideológicas (...) lo (que) fraccionan y generan un alejamiento de los trabajadores"* (Fariña & Marx, 2005, p.192). Esta situación se va modificando paulatinamente, dada la apertura al diálogo desarrollada por las distintas organizaciones sindicales. En 1956 se conforma la "*Comisión Coordinadora pro-Central Única*" que actúa hasta 1958. Luego de diversos logros parciales, en 1964 se constituyó la Convención Nacional de Trabajadores (CNT) y en 1966 se realizó el Congreso de Unificación Sindical (Porrini, 2008). Ante el golpe de estado del 27 de junio de 1973 que llevaría al país a un proceso dictatorial hasta 1985, la CNT responde con una huelga general de quince días, siendo proscrita por los golpistas y detenidos dirigentes y militantes. El 4 de agosto de 1973 se emite un decreto que permite el despido sin indemnización de los trabajadores involucrados en la huelga. La dictadura se caracterizó por su coordinación con otros gobiernos similares del continente, con fuerte represión política, social y cultural que produjo miles de detenidos, presos y casi

doscientos desaparecidos. Sin embargo, en noviembre de 1980 el proyecto constitucional de la dictadura fue rechazado en un plebiscito donde obtuvo 42% de los votos emitidos y un decreto-ley de mayo de 1981 autorizó a crear "*asociaciones profesionales*", lo que los trabajadores aprovecharon para reorganizarse, creando el Plenario Intersindical de Trabajadores (PIT). A partir de 1984 comenzó a utilizarse la denominación PIT-CNT, como expresión de la unidad sindical, la que incluía el registro de la construcción histórica (Fariña & Marx, 2005).

A partir de 1985, con el retorno a la vida democrática, se volvió a convocar los Consejos de Salarios, los que funcionaron hasta 1991, cuando el gobierno de Lacalle de Herrera (1990-1995), nuevamente, dejó de citarlos. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) se retira de las negociaciones tripartitas y el Poder Ejecutivo deja de homologar los acuerdos celebrados. De esta forma, las organizaciones sindicales quedan sin uno de los elementos fundamentales para la concreción de logros, en una década donde se profundizaron las políticas neoliberales en el Uruguay y se cristaliza un repliegue de la intervención del estado en la economía. Estos cambios afectan directamente al funcionamiento del movimiento sindical, aunque al mantener la unidad de acción estratégica le permite resistir a dicho proceso (Marx y Fariña, 2005). Sin embargo, los datos son elocuentes. A inicios de los años 70 la afiliación sindical en Uruguay se ubicaba en el rango del 30% de la ocupación asalariada total. Incluso, con la recuperación democrática, para 1985, dichos guarismos habían alcanzado al 37.5%. Para el año 2000, se registrará una vertiginosa caída al 15.9% de afiliación sindical, siendo dicha contracción tres veces mayor en el sector privado que en el público (Castillo, 2010).

Para 2005, con la asunción del gobierno nacional por parte de la izquierda (Frente Amplio) por primera vez en la historia del país, se iniciará un proceso de fuerte crecimiento de la afiliación sindical. Ya en 2004 el PIT-CNT realizó una campaña nacional, que incluyó una gira que colocó el foco en temas como el derecho del trabajo, la negociación colectiva, la libertad sindical y la importancia de la sindicalización. Asambleas en lugares de trabajo, reuniones con empresarios y acciones de comunicación desde volantes tradicionales a avisos publicitarios, dieron como resultado 10.000 nuevas afiliaciones. En marzo de 2005, con la asunción del nuevo gobierno, se convocó a los Consejos de Salarios. alcanzando a casi el 90% de los asalariados. Con esto se triplicaba la situación de los años 90, lo que contribuyó a la promoción de acciones referidas a la afiliación sindical. A su vez, el nuevo gobierno sanciona en el año 2006 la ley 17.940 de Protección de la Actividad Sindical

donde decreta: *“la nulidad absoluta de discriminación que menoscabe la libertad sindical, introduciendo el concepto de - estabilidad absoluta - del dirigente sindical*” (Lima Juliani & Alfonso, 2024, p.30). Sumado a ello, se establecen facilidades para la actividad, tales como licencia sindical, promoción del descuento por planilla de la cuota de afiliación y una presencia sostenida de los sindicatos en los establecimientos laborales. Consecuentemente, se produce un aumento de las garantías para la actividad sindical que, junto a la consolidación de la negociación colectiva, sirvieron de base para el fortalecimiento de las organizaciones de trabajadores. Al cabo del año 2005 se alcanza el 20.5% de sindicalización. Para el año 2010, tras cinco años de vigencia de las modificaciones establecidas, el crecimiento en la afiliación alcanzó al 34.7% de la población asalariada, 380.000 afiliados en 1.095.500 (Castillo, 2010). En 2015, para su XII congreso, el PIT-CNT informa 400.000 afiliados de un total de 1.206.501 trabajadores en el país, representando el 33.1% del total de la fuerza laboral, una cifra levemente menor a las anteriores registradas (Leopold, Buffa, García, Peloche & Seco, 2016). Según las métricas relevadas, la sindicalización en Uruguay, en relación con los trabajadores dependientes, se aproximó a los niveles de 1985 pero nunca pudo alcanzarlos. La Figura 1 integra toda la información relevada para el lapso comprendido entre 1929 y 2015.

Figura 1.

Evolución de afiliación Sindical en el Uruguay (1929 - 2015)

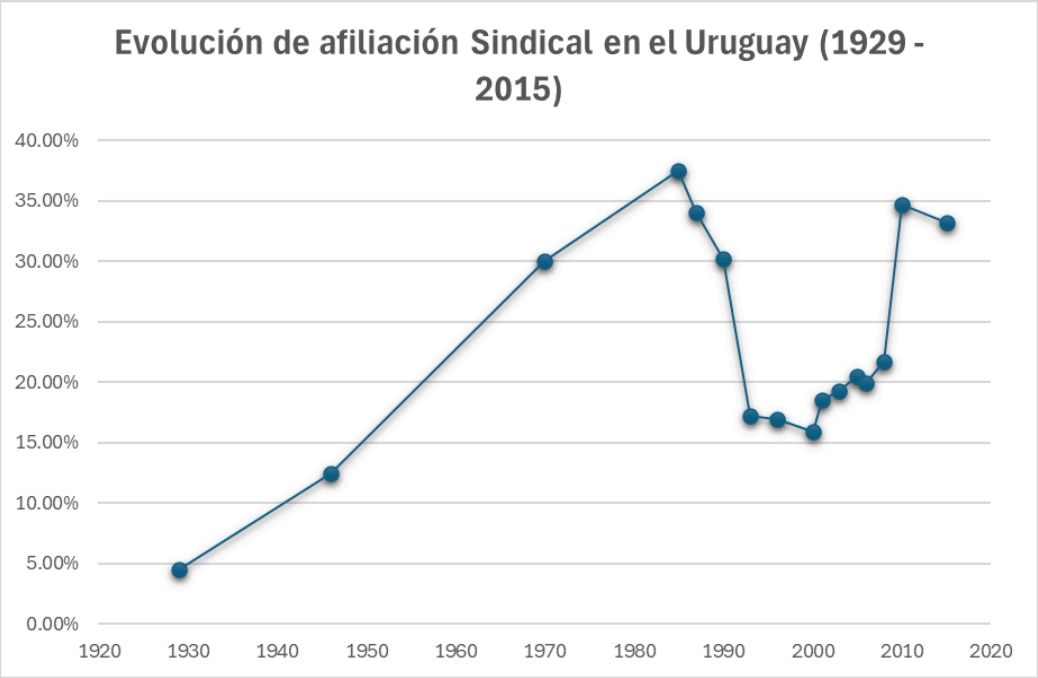
Años	Porcentaje de Afiliación	Información sobre los datos (ii)
1929*	4,54%	Cantidad de afiliados cotizantes en relación a PEA
1946*	12,5%	Cantidad de afiliados cotizantes en relación a PEA
1970**	30,0%	Cantidad de afiliados cotizantes en relación a PA
1985**	37,5%	Cantidad de afiliados cotizantes en relación a PEA
1987**	34,0%	Cantidad de afiliados cotizantes en relación a PEA
1990**	30,2%	Cantidad de afiliados cotizantes en relación a PEA
1993**	17,2%	Cantidad de afiliados cotizantes en relación a PEA
1996**	16,9%	Cantidad de afiliados cotizantes en relación a PEA
2000**	15,9%	Cantidad de afiliados cotizantes en relación a PEA
2001**	18,5%	Cantidad de afiliados cotizantes en relación a PEA
2003**	19,3%	Cantidad de afiliados cotizantes en relación a PEA
2005 **	20,5%	Cantidad de afiliados cotizantes en relación a PEA
2006**	19,9%	Número de delegados (1 por cada 200 afiliados en los Congresos del PIT-CNT) vs PA
2008**	21,7%	Número de delegados (1 por cada 200 afiliados en los Congresos del PIT-CNT) vs PA
2010**	34,7%	Cantidad de afiliados cotizantes en relación a PA
2015*** (iii)	33,2%	Cantidad de afiliados cotizantes en relación a PA

Notas: *Elaboración propia a partir de: * Fleitas & Román (2010) ** Castillo (2010), ***** Leopold, Buffa, García, Peloche & Seco *(2016).* .

(i) La serie histórica 1985 - 2005 está calculada excluyendo a los trabajadores de la policía y fuerzas de seguridad y remitiendo a la afiliación total (Castillo, 2010).

(ii) PEA Refiere a Población Económicamente Activa, PA refiere a Población Asalariada.

(iii) En 2015, con una cifra de 400.000 afiliados (PIT-CNT, 2015) y con 1.206.501 (ECH, 2014) de población ocupada (considerando solamente asalariados públicos y privados), a los solos efectos estimativos, la tasa de sindicalización alcanza un 33,2%.



El relevamiento realizado, a partir de diversas fuentes, contribuye al estudio y comprensión de la evolución de las tasas de afiliación sindical en el Uruguay. Nuevas investigaciones posibilitarán abordar los comportamientos organizativos a partir de 2015. Aquí mismo, apelando de nuevo a diversas fuentes, se trazará a continuación una aproximación a la evolución durante la última década.

La afiliación sindical en Uruguay a partir de 2015

A partir de 2015 comienzan a presentarse determinados datos y situaciones que permiten pensar que la relación de las organizaciones sindicales en Uruguay con los trabajadores - afiliados o no - ingresa en un nuevo ciclo. Cuatro ejemplos pueden ser aproximaciones complementarias para registrar dichas modificaciones.

En primer lugar puede apreciarse la evolución de las tasas de afiliación en organizaciones sindicales específicas. Tomando el caso de la Federación Uruguaya de Empleados y Empleadas del Comercio y los Servicios (FUECYS), el sector citado sufrió una baja considerable de afiliados de 44.373 en 2017 a 21.292 en 2022 (Secretaria General de FUECYS, 2024). Por ejemplo, si observamos específicamente en el subsector supermercadismo (Grupo 10-18), podemos advertir de igual forma la contracción en la masa de afiliados, alcanzando en 2017 a los 13.192 trabajadores afiliados. Posteriormente, para el año 2020, esta cifra experimentó una disminución aún más

abrupta, reduciéndose a 5.057 y, en 2022, continuó su descenso, situándose en 3.376. Obviamente, hay que considerar que en Uruguay el estado de emergencia nacional sanitaria como consecuencia de la pandemia originada por el virus SARS-CoV2 transcurrió entre el 13 de marzo de 2020 y el 5 de abril de 2022. Pero se propone aquí no reducir a ese solo aspecto las hipótesis explicativas de la afiliación sindical.

Otras dos fuentes de información provienen de la colocación y el registro a nivel de la opinión pública de la participación y acatamiento de los trabajadores a las acciones impulsadas por los sindicatos.

En el año 2019, MontevideoGas (Petrobras) y la Unión Autónoma de Obreros y Empleados del Gas (Uaoegas) mantuvieron un largo conflicto, con despidos y suspensiones totales de hasta un 60% de la plantilla laboral, incluidos varios trabajadores con causal jubilatoria, dirección sindical, plenario de delegados y sanciones de catorce días a más de cincuenta trabajadores.

Petrobras se había hecho cargo del servicio de gas en 2005-2006 y era dueña del 100% de las acciones de MontevideoGas (ex Gaseba, que perteneció a Gaz de France, concesionaria de la distribución de gas natural en Montevideo) y del 55% de las acciones de Conecta (distribuidora de gas natural para el interior de Uruguay). Según números de Uaoegas, entre que la empresa se hizo cargo del servicio y 2019 se habían perdido 7.000 clientes (18% menos) (Ciento Ochenta, 5 de junio de 2019). La empresa señalaba que las condiciones habían cambiado y el negocio ya no era rentable. Desde los primeros días de abril el Poder Ejecutivo mantenía conversaciones con ambas partes, cuando le presentaron una propuesta a la empresa. El ministro Murro señalaría posteriormente que "*Allí casi llegamos a un acuerdo. Lamentablemente hechos que no ayudaron de ambas partes nos llevaron a esta situación*" (Subrayado, 28 de mayo de 2019). Para el 27 de abril Petrobras anunció públicamente su voluntad de retiro del Uruguay. Desde los primeros días de mayo, dos trabajadores iniciaron una huelga de hambre, el 15 del mismo mes se anunció una huelga general y Uaoegas insistió en la intervención del Poder Ejecutivo a través de los ministerios de Industria, Energía y Minería y de Trabajo y Seguridad Social. Por entonces, el Poder Ejecutivo presentó una nueva propuesta. Paralelamente, el PIT CNT convocó a un paro general parcial para el 22 de mayo (la diaria, 16 de mayo de 2019). El 28 de mayo el Poder Ejecutivo informó la respuesta de la empresa a la segunda propuesta, manteniendo los once despidos anunciados y proponiendo una negociación

tripartita hasta el 30 de junio, para firmar un nuevo convenio laboral y acordar una reestructura en la empresa para disminuir las pérdidas económico financieras, incluyendo la supresión de ocho puestos de trabajo más. La respuesta de Montevideo Gas se comprometía a no concretar nuevos despidos ni enviar más trabajadores al seguro de paro mientras durara la negociación, exigiendo que el sindicato levantara las medidas.

Uaoegas respondió levantando la huelga de hambre el 29 de mayo, pero anunciaron que iniciarían una huelga general de todos los trabajadores profundizando el conflicto, a la que se le puso la fecha posteriormente del 10 de junio (Ciento Ochenta, 5 de junio de 2019). Para el 25 de junio, la mesa representativa del PIT-CNT convocó a un paro general de 24 horas, en solidaridad con los trabajadores del gas. Los días de los negocios del gas por cañería de Petrobras estaban terminando en Uruguay, con auditorías que indicaban pérdidas de 1: de U$S en MontevideoGas y 3,5: U$S en el caso de Conecta (Oyhenard, 2019).

El 16 de julio el presidente de la compañía le comunicó formalmente a Tabaré Vázquez la salida del país. Finalmente, el lunes 30 de septiembre MontevideoGas y Conecta pasaron a ser administradas transitoriamente por la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) con la tutela de Ancap. La intención del gobierno era ya entonces que se pudiera captar la atención de algún inversor privado. En la reunión entre el presidente Vázquez y el director ejecutivo de la empresa Castello Branco se estableció que se preservarían los puestos de trabajo en las dos distribuidoras. El mismo día el sindicato anunció su conformidad con el acuerdo alcanzado, esperando una reunión con las nuevas autoridades de MontevideoGas para definir los reintegros de los trabajadores cesados (Oyhenard, 2019). Al cabo de seis semanas se anunció que se reincorporaron siete trabajadores despedidos durante el conflicto (la diaria, 18 de noviembre de 2019).

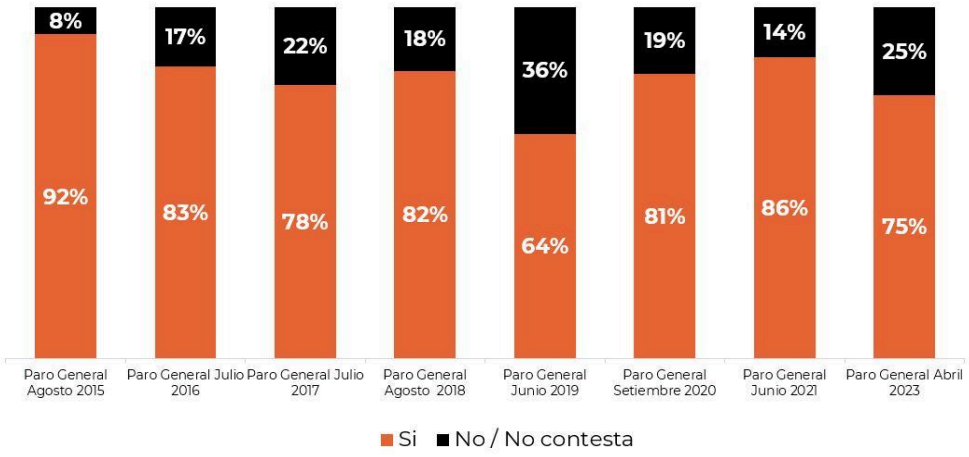
El conflicto reseñado fue seguido atentamente por diversos actores sociales y políticos. En los días posteriores al paro general del 25 de junio, la empresa Equipos Consultores divulgó una encuesta sobre el mismo y algunos medios de comunicación analizaron que estaba bajando la adhesión a los paros generales, al tiempo que crecía el desconocimiento de la medida por parte de la población y los trabajadores en particular (Ciento Ochenta, 30 de junio de 2019).

La encuesta de Equipos es parte de una serie llevada adelante por Monitor Trabajo, un proyecto ininterrumpido desde 2015, del área de Desarrollo Social de la empresa. Por lo tanto, la información aporta a visualizar percepciones y comportamientos de los trabajadores uruguayos en torno a los paros generales en un ciclo histórico y no solo puntualmente. La ficha técnica informada por Equipos en su sitio web (Equipos.com.uy) incluye encuestas domiciliarias (cara a cara) con una muestra de individuos de 18 años o más, residentes en localidades mayores a 2.000 habitantes en todo el territorio nacional, con una muestra estratificada y probabilística ponderada por sexo, edad, nivel educativo, región y condición de ocupación de los encuestados. Las preguntas y opciones de respuesta incluyen i) El día … se llevó adelante un paro general de 24 horas, ¿escuchó hablar de este paro? (- Si/- No/- No sabe/No contesta). ii) ¿Más allá de su postura respecto al paro, el día del paro usted fue a trabajar? (- Si/- No). iii) Usted no fue a trabajar porque…(- Hizo paro/- No pudo ir a trabajar por otras razones, por ejemplo no tenía transporte para ir, tuvo que cuidar a otras personas, entre otros). iv) ¿Sabe las razones por la cual se convocó al paro general del día …?

Respecto al nivel de conocimiento sobre los Paros generales entre los trabajadores en el lapso referido, la serie de Equipos muestra que el promedio es de 80%, siendo el de junio de 2019 el de menor conocimiento (64%). (Figura 2)

Figura 2.

Información previa sobre los Paros generales de trabajadores en Uruguay (2015-2023)

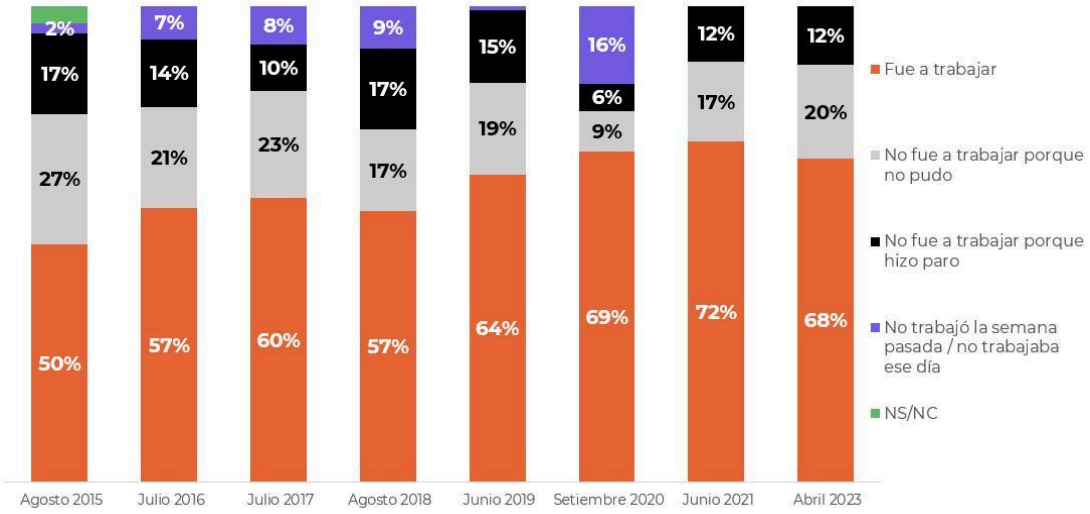


***Nota**: Tomado de Monitor Trabajo, Desarrollo Social, Equipos Consultores, 2015-2023*.

El estudio señala además que en el caso del 25 de junio de 2019, según los trabajadores consultados, el 15% no trabajó porque adhirió al paro, mientras el 64% de los trabajadores asistió a sus lugares de trabajo habituales. Un 34% señaló que no fue a trabajar, pero la mayoría de ellos (19%) afirmó que no lo hizo por falta de transporte o por tener que cuidar a alguien en el hogar. Considerando el lapso 2015-2023, la proporción de trabajadores que no asistieron a sus lugares de trabajo por motivo de paros generales se ubica en el entorno del 32% (quienes no pudieron ir a trabajar sumados a quienes adhirieron al paro). (Figura 3).

Figura 3.

Adhesión a los Paros generales de trabajadores en Uruguay (2015-2023)



***Nota**: Tomado de Monitor Trabajo, Desarrollo Social, Equipos Consultores, 2015-2023.*

La serie histórica parecía mostrar que se estaba experimentando un cambio: no respecto al número de personas que afirmaban adherir al paro, sino el de aquellos que manifestaban no poder asistir al trabajo. Fernando Pereyra, por entonces presidente del PIT-CNT, manifestó: "*Nosotros tuvimos un paro de un millón de adhesiones y este es de 700.000. En sí mismo ya debe ser un factor para preocuparnos. No obstante, esta totalidad de trabajadores parando es muy importante para cualquier parte del mundo"* (Ciento Ochenta, 30 de junio de 2019).

Pero para entonces la vida social se verá afectada de modo imprevisible. Para fines de 2019 comienzan a conocerse los primeros casos de Covid en China y el 13 de marzo de

2020 el Poder Ejecutivo declara la emergencia sanitaria en Uruguay. Previamente, el 1 de marzo del mismo año, Luis Lacalle Pou había asumido la presidencia del país (2020-2025). Su gestión se caracterizó por políticas focalizadas en reducir la intervención estatal, en líneas generales y en la economía en particular. Parte de la batería de acciones impulsadas se incluyeron en la Ley de Urgente Consideración (LUC), de 476 artículos, que procuró acelerar el proceso de aprobación legislativa integrando varias leyes en una, con temas tales como seguridad, economía, educación y políticas sociales. Dicha Ley fue promulgada el 9 de julio de 2020. Ya en el debate parlamentario previo a la aprobación se había iniciado una importante polémica, lo que decantó en que se interpusiera un recurso de referéndum impulsado por el Frente Amplio, el PIT-CNT y otras organizaciones sociales, procurando la derogación de 135 artículos. El 8 de julio de 2021 se hizo entrega a la Corte Electoral de alrededor de 800.000 adhesiones, superando de esta forma el 25% del total de inscriptos para votar, requisito indispensable para que se convoque a la ciudadanía a pronunciarse de modo obligatorio. El 27 de marzo del 2022 fue celebrada dicha consulta, obteniendo la propuesta de derogación el 48.7 % de los votos válidos. No alcanzada la mayoría absoluta requerida, los 135 artículos impugnados se mantuvieron vigentes. Quienes promovieron el referéndum analizaron los resultados como lejanos a una derrota, agregando la valoración positiva de la movilización lograda durante la campaña.

La tercera fuente de información se presenta poco tiempo después, el 28 de abril de 2022, cuando Equipos (Equipos, 2022) publica su encuesta anual relacionada a las instituciones y el grado de confianza de la población uruguaya, concluyendo que la Policía, las organizaciones sociales, el Poder Judicial y las Fuerzas Armadas eran las instituciones en que los uruguayos más confiaban por entonces. Los resultados mostraron estabilidad respecto a 2021, pero crecía la imagen de las organizaciones sociales (+ 8 puntos respecto a 2021) y el Parlamento (+ 6 puntos respecto a 2021). En el caso de los sindicatos la imagen también crecía (+ 6 puntos respecto a 2021), aunque seguían encontrándose en un grupo junto a los empresarios y la iglesia sobre los que la confianza recogía los guarismos minoritarios. Dicho aumento, según la encuestadora, “*puede*” estar vinculado al rol protagonista del PIT CNT durante el referéndum sobre la LUC. (Figura 4) y (Figura 5).

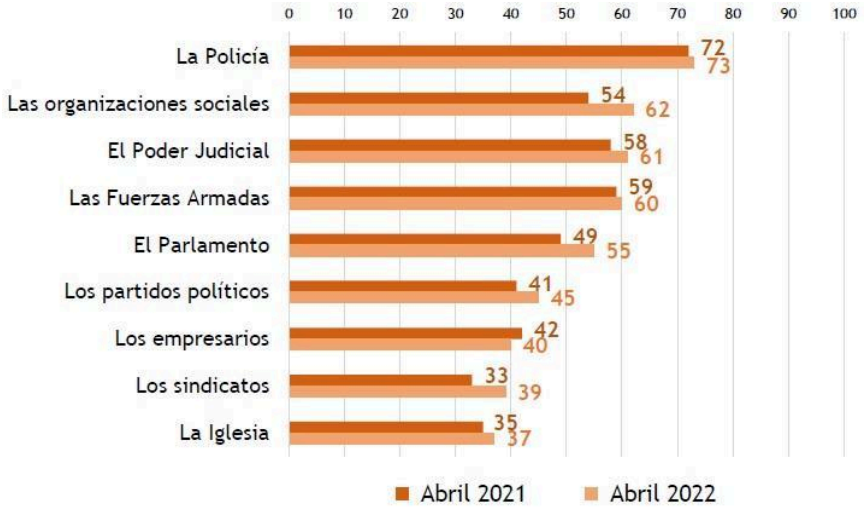
Figura 4

Confianza en distintas instituciones en Uruguay (2022)

Nota: *Tomado de Encuesta anual respecto al grado de confianza de la población uruguaya en las instituciones. Equipos Consultores, 2022*

Figura 5

Confianza en distintas instituciones en Uruguay (2021-2022)



Nota: *Tomado de Encuesta anual respecto al grado de confianza de la población uruguaya en las instituciones. Equipos Consultores, 2022*

La última medición de dicha encuesta corresponde al año 2024 y no evidencia variaciones estadísticamente significativas respecto a los resultados de 2022, dado que el nivel de

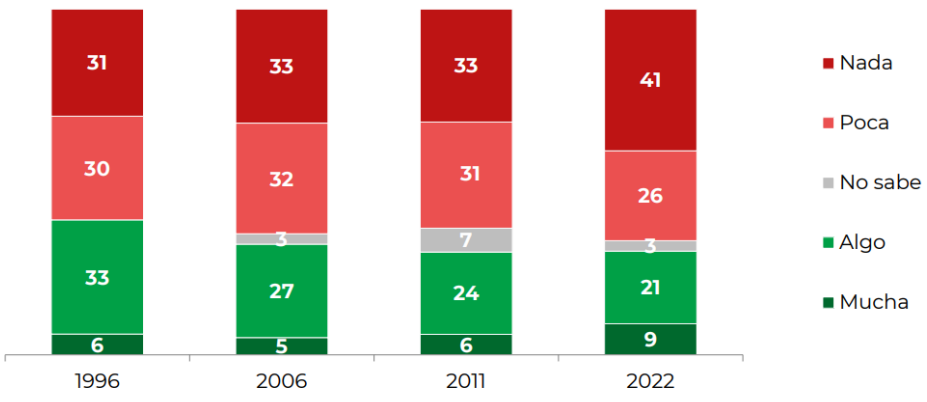
confianza en estas organizaciones se sitúa en un 38%, lo que representa una disminución de apenas un punto porcentual en comparación con el registro anterior.

Como otra fuente de información se considera aquí el Estudio Mundial de Valores (World Values Survey), reconocido como una de las investigaciones de opinión pública más relevantes y de mayor alcance a nivel internacional. Este proyecto, iniciado en 1970 en la Universidad de Michigan, se ha consolidado como un referente en el análisis comparativo global. El proyecto nuclea hoy un equipo de investigadores de más de 90 países del mundo. En el caso de Uruguay, la primera aplicación del estudio tuvo lugar en 1996, realizándose mediciones posteriormente en los años 2006, 2011 y 2022.

La encuesta presenta características metodológicas similares a las de la investigación antes mencionada de la consultora Equipos. Uno de los indicadores que permite observar su evolución en el tiempo es el nivel de confianza en los sindicatos en Uruguay. De acuerdo con los resultados, este indicador muestra una tendencia descendente: mientras que en 1996 el 39% de los encuestados manifestaba confianza en los sindicatos, para 2022 esta cifra se redujo al 30%. En términos comparativos, se evidencia una disminución de 9 puntos porcentuales en un período de 26 años. Más allá de dicha baja, es importante advertir el crecimiento del porcentaje en la "*confianza nula*" que se tiene sobre estas organizaciones tomando como referencia 1996, tal como detalla la figura 6.

Figura 6

Encuesta Mundial de Valores, Confianza en los sindicatos en Uruguay.



***Nota**: Tomado de Encuesta Estudio Mundial de Valores (World Values Survey), 2022*

Además de lo expuesto, se torna necesario realizar otra precisión respecto a las encuestas de Equipos y del Estudio Mundial de Valores de 2022. Por una parte, corresponde tener en cuenta el momento en que se realizaron las mismas, dada la campaña correspondiente y la consulta realizada el 27 de marzo del 2022, a raíz de la impugnación de 135 artículos de la Ley de Urgente Consideración (LUC). La Encuesta Mundial de Valores se realizó entre enero y marzo de ese año, previo a la consulta a la ciudadanía, mientras que la encuesta de Equipos se desarrolló en el mes de abril, inmediatamente después. Dado el debate nacional acerca de la convocatoria, es pertinente considerar que la opinión pública pudiera presentar variaciones en su posicionamiento y, particularmente, respecto a la confianza de uno de los actores claves en la promoción del referéndum, el PIT CNT. A su vez, es necesario tener en cuenta que las encuestas tienen incorporado un margen de error que, en estos casos, oscila entre el 3% y 5%. Esto significa que el nivel real de confianza en las organizaciones sindicales puede llegar a +/- 5% de los resultados planteados. Complementariamente, las encuestas referidas presentan, así como aspectos metodológicos similares, también diferencias. Por ejemplo, mientras que la Encuesta Mundial de Valores se realizó de forma presencial, la encuesta regular de Equipos fue aplicada telefónicamente. Al mismo tiempo, los cuestionarios utilizados en una y otra instancia fueron diferentes.

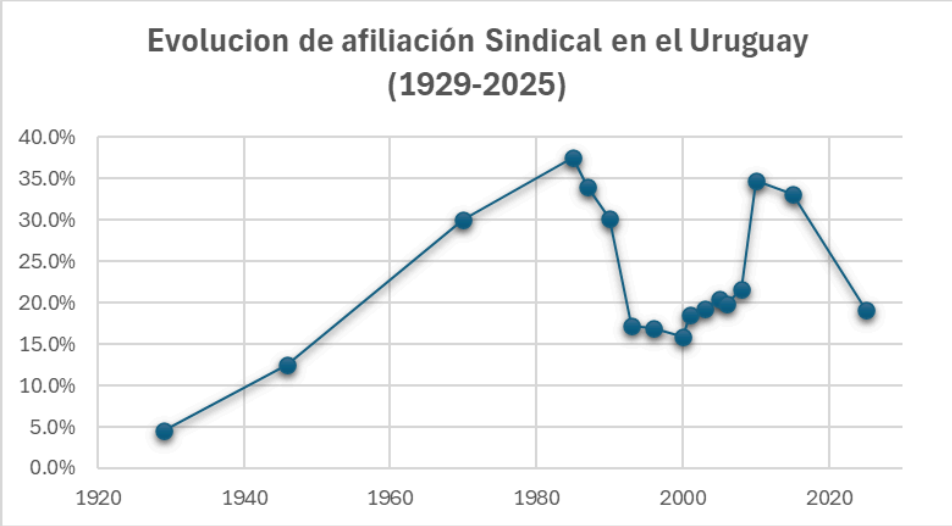
Posteriormente, ya en 2025, se realizará el XV Congreso del PIT-CNT, entre el 22 y el 24 de mayo. El mismo se constituyó con 1.173 delegados de 67 filiales de todo el país. Fue definido por algunos portales de noticias como "*el congreso más grande de la historia*" (Caras & Caretas, 2025). La instancia ocurre en un momento crucial, coincidente con un cambio de gobierno y de signo, junto con una reconfiguración económica y diversas transformaciones en el plano geopolítico. Respecto a la expresión de la afiliación sindical en este congreso, el mismo establece que un delegado equivale a doscientos afiliados cotizantes al día, tal como el PIT-CNT lo viene realizando por lo menos desde su XII congreso (Leopold, Buffa, García, Peloche & Seco, 2016). Para el congreso de 2025 Karina Sosa, actual presidenta de la Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social (ATSS) señaló que "*...tenemos un cuarto de millón de afiliados en el PIT-CNT y en el país somos 1.300.000 trabajadores afiliados al Banco de Previsión Social*" (El Telégrafo, 2025). Los 250.000 afiliados mencionados representan una tasa de afiliación sindical a 2015 que se sitúa en un 19,2%. En este caso, la cantidad de congresales del XV congreso del PIT

CNT habría expresado unos 234.600 afiliados cotizantes al día, lo que es altamente coincidente con las expresiones de Karina Sosa.

La *Figura 7* incorpora a la línea de tiempo construida en este artículo el dato de la afiliación estimada a 2025.

Figura 7

Evolucion de afiliación Sindical en el Uruguay (1929-2025) (i)



***Nota**: (i) La estimación de la tasa de afiliación sindical a 2025 es de 19,2%, realizándose sobre 250.000 afiliados al PIT CNT y 1.300.000 trabajadores afiliados al BPS (Karina Sosa, 2025).*

Con una mirada en términos de igualdad de género, advertimos que para el XII Congreso del PIT-CNT (2016), las mujeres totalizaron el 29% del encuentro, mientras que para el XV Congreso (2025), la proporción de mujeres congresales alcanzó al 46%. Incluso con la mayor certeza que proporciona que la información de 2025 proviene de la acreditación de participantes y no de encuestas aplicadas a acreditados y suplentes, como en 2016. En consecuencia, puede afirmarse que en el lapso de una década se produjo un incremento cercano a 17 puntos porcentuales en lo que refiere a la participación de mujeres en los congresos del PIT-CNT (Benavides, Machado, Otero, Peloche & Seco, 2025). Adicionalmente, otro dato a resaltar es la información recogida respecto a la participación femenina en los ámbitos de negociación colectiva, lo que alcanza a un 58%, según lo informado por las y los congresales de 2025. Este indicador no constituye un hecho aislado, sino que, tal como se ha señalado en secciones previas, responde a una tendencia que se observa de manera consistente en el plano internacional y local.

La información analizada en los últimos dos apartados ha incluido diversas fuentes para considerar la organización y afiliación sindical en el Uruguay, tanto en lo que refiere a la mirada sobre el largo proceso histórico como a la de la última década en particular. Así, se han considerado datos de organismos públicos, sindicales, de empresas consultoras y académicos, lo que posibilitó atender a diversas perspectivas sociales. A partir de lo expuesto se abordarán ahora los retos actuales que enfrentan las organizaciones sindicales en el país, en un contexto que incluye procesos de precarización, acelerada digitalización y profundas transformaciones político - económicas.

Desafíos para la organización sindical en Uruguay: entre la precarización, digitalización y reconfiguración del poder *glocal.*

La información recopilada contribuye al análisis del impacto social que las organizaciones sindicales tienen en el Uruguay. No obstante, el análisis de las relaciones laborales tiene que atender, además de a las condiciones locales, a las condiciones globales y las transformaciones conceptuales y prácticas de la organización del trabajo, en tanto, como se mencionó, han tenido y tienen directa incidencia en las posibilidades de logro de los sindicatos. En este sentido, la imagen que estos proyectan impacta en la capacidad que tengan a la hora de retener o atraer trabajadores, incluyendo nuevos afiliados, así como en la efectividad que presenten a la hora de negociar con empleadores, instituciones gubernamentales u otros actores sociales. Se ordena en este apartado una visión ecosistémica de diversos aspectos de la problemática abordada.

Como se ha señalado previamente, durante el Taylorismo-Fordismo, el capital mostró una notable falta de interés por mejorar las condiciones laborales, lo que acentuó las brechas con los trabajadores. Fruto de diversas estrategias de lucha, las organizaciones sindicales crecieron y se fortalecieron. Con la configuración del Toyotismo, tal como se expuso previamente, las organizaciones sindicales se encontraron ante el desafío de constituirse en el marco de una nueva organización del trabajo, caracterizada por la pérdida creciente de grandes plantas y establecimientos unívocos y el avance de niveles inéditos de flexibilización de las tareas. Esta forma de organización del trabajo jugó un rol primordial en la transformación de las empresas, al tiempo que para los sindicatos, el cuestionamiento a la flexibilización creciente implicó ubicarse en las antípodas de una propuesta que, prontamente, fue ganada por las concepciones neoliberales (Álvarez Newman, 2012). Como consecuencia del nuevo órden en las relaciones laborales, a partir

de los años 70 las tasas de sindicalización globales comenzaron su declive, intensificándose hasta la actualidad.

Uruguay no fue la excepción a esta realidad, pero presenta desarrollos singulares. El sindicalismo en el país desde hace décadas desempeñó y desempeña un importante rol en la organización de los trabajadores, donde forjó canales para la participación política y la construcción de ciudadanía, no escapando a los desafíos que las organizaciones de trabajadores presentan globalmente. La constitución temprana y sui géneris de una única central de trabajadores (1964) y su protagonismo en la resistencia a la dictadura (1973-1985), generaron la expectativa que con la recuperación democrática se podrían alcanzar acuerdos que posibilitaran una mayor equidad social. Esto no se logró suficientemente y con el gobierno de Luis Lacalle de Herrera (1989-1994) el país se tensionó entre un proyecto privatizador y la defensa de las empresas públicas. Si bien el bloque de poder político-social pudo impedir las privatizaciones impulsadas, la década del noventa consumió en gran medida las capacidades organizativas de los sindicatos. Con la crisis de 2002 se produce un exilio económico importante, fundamentalmente de trabajadores calificados. La alternativa política de la izquierda a partir de 2005 y su política de relaciones laborales ya ha sido expuesta. Puede agregarse que la nueva posición del sindicalismo en Uruguay, desde entonces, fue parte de un proceso que lo llevó a reconquistar fuerzas a partir de, entre otros aspectos, el protagonismo estatal (Raso Delgue, 2017). Se gestará de esta forma uno de los mayores crecimientos del movimiento sindical en el país, ahora en el siglo XXI. Los quince años de gobierno de izquierda en Uruguay entre 2005 y 2020 generaron condiciones para un re-fortalecimiento sindical, con cambios importantes en las relaciones laborales. No obstante, a partir de 2015 se constata un debilitamiento en la posición de los trabajadores frente a la dinámica de las relaciones laborales, tal como detalla la información analizada en las páginas anteriores. Los cambios subjetivos observables en las nuevas generaciones de trabajadores, incluyendo entornos de inestabilidad e individualismo, parecieron favorecer la disminución de la organización sindical y el accionar colectivo. Por otra parte, la disminución *del viento de cola económico* a partir de 2015 incidió en restringir las mejoras salariales y otros beneficios laborales.

El período del gobierno de Luis Lacalle Pou (2020-2025) coincidió entonces con ciertos desafíos en el plano organizativo sindical en el final de la segunda década del siglo, situación que se profundizó incluso en el marco de la pandemia originada por el virus

SARS-CoV2. Se destaca en este periodo la madurez en las relaciones laborales, expresada en la concertación del convenio puente, el cual operó como un mecanismo de contención frente a las tensiones coyunturales. No obstante, posteriormente y rápidamente, se dio paso a una recuperación paulatina de incidencia política por parte de las organizaciones sindicales, lo que se ha expresado en las movilizaciones promotoras del referéndum contra la LUC (2022) y el plebiscito de la seguridad social (2024). El nuevo gobierno del Frente Amplio (2025-2030) brinda una nueva oportunidad para los sindicatos.

Sin embargo, nuevos desafíos están planteados. Se han señalado, por ejemplo, las dificultades subjetivas para sostener proyectos colectivos, lo que tiene directa incidencia en las relaciones de trabajo y en las posibilidades de construcción de organizaciones sindicales. Al mismo tiempo, el desarrollo a escala global de las organizaciones, la nueva estructuración de funciones productivas que persiguen bajas en los costos laborales así como la constante presión sobre los estándares de trabajo - que establecen descripciones uniformes para realizar una actividad o tarea - son aspectos que generan una tensión constante entre la protección de los derechos de los trabajadores y la rentabilidad a la que aspira el capital.

Al tiempo que una parte importante de los colectivos de trabajo continua en relaciones de subordinación, avanzan los ajustes en lo que refiere a nuevas realidades de producción. En este marco, las plantillas laborales cada vez más frecuentemente se organizan desde las empresas globalmente y con alta movilidad, lo que genera que los paradigmas que sustentaron el sindicalismo durante años enfrenten nuevas dificultades. Dicha movilidad redefine las coordenadas espacio-tiempo, desarrollando una mayor flexibilidad, lo cual genera que los trabajadores desempeñen sus labores sin depender de un entorno fijo (Raso Delgue, 2017).

Como señalan Carneiro & Traversa (2024), en la actualidad coexisten prácticas profesionales y actividades que requieren baja calificación - con salarios correspondientes - que se expresan en empleados de “*app empresas”,* autoempleo o “*empleo encubierto*”, todo lo cual dificulta la afiliación de trabajadores a sindicatos, dado los grados de trabajo aislado que se tiñen de independencia. A su vez, se particionan las nóminas con trabajadores efectivos, tercerizados o de contrato a término, profundizando así los niveles de precarización. Raso Delgue (2023) señaló que tanto las modificaciones económicas como el desarrollo de tecnologías multiplican las formas de trabajo atípicas, donde en

muchos casos estas quedan por fuera de la legislación laboral vigente o las negociaciones colectivas. Se despliega así un modelo de trabajo marginal.

Ante estas situaciones, las respuestas iniciales de los sindicatos amparan prioritariamente a aquellos trabajadores efectivizados, no logrando fácilmente la inclusión de aquellos en régimen de tercerización. Consecuentemente, en la medida que esta situación avance, los sindicatos pueden ser percibidos como entidades cuya principal función es salvaguardar la seguridad laboral de trabajadores *incluidos*, tal como señalara ya lejanamente Félix Guattari (1981). Esta perspectiva puede ser aprovechada estratégicamente en el discurso público como un medio para deslegitimar el accionar sindical (Carneiro & Traversa, 2024). De esta forma, el capital puede lograr un triple efecto: reducir costos, disminución de la base sindical y deteriorar la imagen pública de las organizaciones sindicales. Tal como se ejemplificó, una imagen pública negativa conlleva un menor poder en las negociaciones por parte del sindicato, sumado al retroceso que se genera a raíz de este contexto en el apoyo consensuado por parte de sus integrantes.

A su vez, el avance de la digitalización de las empresas, de la mano de la inteligencia artificial y el desarrollo del uso de algoritmos, posibilita la reducción de costos y de nómina de trabajadores, lo que lejos de afectar la gestión empresarial, permite aumentar los niveles de productividad. Dicha situación acentúa la desigualdad entre las partes, dado que reduce la masa laboral, debilita la capacidad de acción sindical y otorga a la empresa una ventaja estratégica, desplegando herramientas tecnológicas que "*acercan*" a los trabajadores, independientemente de donde se encuentren, al tiempo que se "*reducen*" las relaciones sociales entre ellos (García, 2023). Expresado de otro modo, las nuevas tecnologías irrumpen en los patrones de igualdad establecidos y fomentan la creación de un nuevo modelo basado en la desigualdad (Raso Delgue, 2023). Como es de esperar, los sindicatos expresan reservas ante la implementación de estas nuevas tecnologías, dada la sospecha asociada a la pérdida de fuentes de trabajo.

La situación requiere a los sindicatos llevar a cabo una "*actualización del discurso*" acorde con las demandas del nuevo contexto, tal como Raso Delgue señala ya en el comienzo del siglo (2006). Sin embargo, algunas organizaciones sindicales presentan dificultades para interpretar del mejor modo los diversos intereses de los trabajadores. Mientras respecto al posicionamiento político en términos generales los trabajadores sindicalizados se orientan hacia posiciones de centro-izquierda, lo que implica que no adoptan posturas

radicales, antes bien moderadas, donde su motivación principal está relacionada con la negociación, los sindicatos también integran otras perspectivas, lo que trae aparejado una estructura interna fragmentada que genera desafíos para conciliar y armonizar los distintos intereses (Artiles, 2023)

Sumado a ello, en el marco de la subjetividad creciente, los sujetos procuran cada vez más autonomía individual. Dicho pasaje propicia que los trabajadores se empoderen, desarrollando la capacidad para la toma de decisiones independientes sobre su trabajo, sin la intervención directa de supervisores, gerentes o sindicatos. Complementariamente, el aumento y la individualización de las desigualdades sociales ha conducido a interpretar las mismas como fracasos personales (Cilleros, 2011). En la medida que esto se amplíe, se continuará debilitando la solidaridad de grupo, la cual es base para el desarrollo sindical (Raso Delgue, 2006).

Como parte de esta construcción social, mientras tanto, el sector empresarial ha revitalizado su interés por sustituir a los sindicatos por organizaciones controladas. Tal es el caso de los desarrollos ligados al esquema de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esta propuesta tiene como propósito posicionar a la empresa en un rol relevante dentro de la vida de las personas, no sólo como generadora de empleo, sino también como agente que podría contribuir al desarrollo social y económico, produciendo impactos favorables que contribuyan, a su vez, a la mayor competitividad y sostenibilidad empresarial. La estrategia procura atenuar conflictos con los distintos actores del ecosistema laboral, entre los que se encuentran de forma destacada los trabajadores. Mediante dichas acciones, intentan impactar en cuestiones tales como el clima laboral y la productividad, aspectos que se tornan claves, ya que pueden contribuir al desarrollo de la motivación, competencias y autoestima del personal (Cañarte - Baque, S.Tóala - Bozada, F.Tóala - Bozada, 2022). Inevitablemente, estas acciones repercuten en las relaciones de trabajo y, en consecuencia, en el vínculo con las organizaciones sindicales (Valero, 2016). En la práctica, la RSE no ha impedido la existencia y manifestación de tensiones entre los objetivos de los empleadores y de las organizaciones sindicales. Las empresas rara vez responden de manera integral a las necesidades de los trabajadores y tales desajustes generan percepciones de insuficiencia y/o exclusión. En especial cuando las iniciativas de RSE son vistas como campañas de marketing más que como compromisos auténticos. En definitiva, la RSE oficia en gran medida como herramienta de difusión de las acciones de las empresas, al tiempo que opera en detrimento de la fuerza sindical, ya que incluye

contenidos acerca de mejoras en las condiciones laborales y discursos acerca de la justicia social. De esta forma, dicha propuesta desarrolla iniciativas que, pudiendo incluso favorecer a los trabajadores puntualmente, no conllevan necesariamente el reconocimiento de la organización sindical. Y esta última, en resumidas cuentas, termina viendo desfavorecido su accionar.

Todas las consideraciones realizadas en este apartado contribuyen a definir la agenda de las organizaciones sindicales para la segunda mitad de la tercera década del siglo XXI. En tanto se cristalicen las modificaciones que el modo de producción impulsa, en lo político, social, tecnológico y económico, es esperable que continúen sucediendo transformaciones en el ejercicio del poder en las relaciones laborales. Esto no es ninguna novedad. En el caso de Uruguay, el sector empleador conserva un alto grado de poder, derivado de su función en el modo de producción y en el contexto de una economía de mercado. No obstante, como se ha señalado previamente, la mirada sistémica al continuo 2005-2025 permite apreciar singularidades y momentos en dichos veinte años. La asunción del gobierno del Frente Amplio en 2005 revitalizó el poder de los sindicatos. Y esto sin dejar de reconocer los diversos factores que limitaron y limitan la capacidad de los mismos para generar un mayor poder autónomo (Raso Delgue, 2006). Posteriormente, se ha señalado previamente aquí mismo, el debilitamiento de las organizaciones de trabajadores durante el gobierno 2020-2025 del Partido Nacional y aliados y las consecuentes y renovadas expectativas de los sindicatos con el retorno al gobierno del Frente Amplio para el lapso 2025-2030.

Es pertinente reiterar entonces el lugar que ocupan en las relaciones laborales las prácticas de negociación colectiva. En el modelo uruguayo, esta continúa siendo una herramienta crucial en el juego de fuerzas entre empleadores, trabajadores y el Estado. Pero se precipitan nuevos desafíos. Si bien los colectivos de trabajadores continúan con injerencia en el sector del mercado estable, en contraste, los trabajadores en empleos precarios y/o en gran parte de las pequeñas empresas, no cuentan con el poder asociativo ni con una representación sindical significativa. Por lo tanto, la precariedad laboral no solo implica condiciones inestables o mal remuneradas, sino que también incluye la debilitada capacidad política y sindical de los trabajadores, reduciendo su poder para defender sus derechos laborales (Artiles, 2023). Ante este escenario, los sindicatos tienen la oportunidad y necesidad de intentar expandir su presencia, fortaleciendo su capacidad organizativa en estos sectores.

Sumado a los planteos que anteceden y no de menor relevancia, hay causas por demás significativas en lo que refiere al debilitamiento sindical global. Así, ya va para una década que las múltiples crisis que se concretan en las diversas regiones del globo -que se dan cada vez con más frecuencia- minimizan el margen para el planteo de mejoras en lo que refiere a retribuciones o condiciones de trabajo a raíz de la compleja situación transitada (Raso Delgue, 2017). A su vez, en diversos países de occidente, se han regulado múltiples condiciones de trabajo en función de legislaciones restrictivas para los trabajadores. A septiembre de 2025, la llamada guerra comercial desatada por las iniciativas del gobierno de EUA, con consiguientes modificaciones en su política exterior, constituyen un nuevo escenario, aún en estudio, tanto respecto a los eventuales efectos sobre el mercado laboral uruguayo como a las relaciones laborales que en este se conjugan.

A modo de momentáneas conclusiones

El tema objeto de estudio es complejo y dinámico, lo que trae consigo que las conclusiones no pueden ser completas y/o definitivas. No obstante, se abre un campo para futuras investigaciones. El análisis expuesto ha permitido identificar determinados aspectos claves relacionados a los desafíos que enfrentan las organizaciones sindicales en la tercera década del siglo XXI. Globalmente y en Uruguay en particular. Se comparten ahora estadíos de síntesis y posibles perspectivas a futuro.

1. El sindicalismo ha experimentado un declive significativo a partir de los años 70 en un segmento considerable del globo. Este fenómeno se debe, en gran parte, a las transformaciones tecnológicas, económicas y políticas que han impactado en los pilares en los que históricamente se han sostenido las organizaciones de trabajadores.
2. En Uruguay, el movimiento sindical ha desempeñado y desempeña un rol protagónico, siendo un actor preponderante en las relaciones de trabajo desde fines del siglo XIX, sobrellevando situaciones por demás complejas, como políticas antisindicales de amplios sectores del empresariado, la dictadura cívico-militar de 1973 a 1985 y el conjunto de cambios desarrollados durante la década del 90, mediante las políticas neoliberales. En este proceso, el movimiento sindical ha mostrado templanza y capacidad de adaptación organizativa, aspecto que debe ser tenido en cuenta en una etapa donde se despliegan nuevos desafíos.

3. Con la asunción del gobierno de izquierda del Frente Amplio en 2005 se desplegaron en el país una serie de políticas que permitieron una mejor, mayor participación e incidencia por parte de las organizaciones sindicales. Esto alentó un crecimiento significativo en las tasas de afiliación, por lo cual se restablecieron los niveles previos al año 1987. Este crecimiento habría alcanzado su punto más alto en 2010, comenzando a disminuir desde entonces. Finalmente, a 2025, con las estimaciones que se cuentan, el PIT CNT presenta la doble situación de una afiliación sindical disminuida respecto a 2010 y un posicionamiento político social que incluso se ha visto fortalecido como interlocutor nacional.
4. Ingresando en la segunda mitad de la tercera década del presente siglo, el sindicalismo uruguayo enfrenta múltiples retos. Por un lado, el impacto aún no clarificado de las políticas arancelarias de EUA y las innovaciones tecnológicas, que continúan modificando las relaciones de trabajo e introduciendo prácticas que debilitan las capacidades tradicionales de organización sindical. Obviamente, donde predominan contrataciones a término o informales, la afiliación sindical no es tarea sencilla. En el mismo sentido, la virtualidad y las modalidades de "*trabajo en casa*" traen aparejados nuevos desafíos a los sindicatos. A su vez, la brecha generacional entre afiliados a los sindicatos ha aumentado a nivel global, siendo cada vez menos los jóvenes que se sindicalizan. Esto cuestiona el futuro del movimiento.

   A la hora de valorar la perspectiva de género en el ámbito sindical, los datos permiten advertir un crecimiento sostenido de la participación femenina, tanto en Europa como en América, particularmente en la representación del colectivo de trabajadores. En Uruguay, resulta significativo destacar que, en el presente siglo, se ha fortalecido crecientemente la presencia femenina en los procesos de negociación colectiva, favorecida tanto por iniciativas internacionales -como el Plan de Igualdad aprobado por la Confederación Europea de Sindicatos (CES) en Helsinki en 1999- como por políticas de carácter nacional, como las impulsadas por el movimiento feminista y el PIT-CNT. Sin embargo, este incremento no se refleja con igual intensidad en los espacios de dirección cotidiana. En este marco, el desafío pendiente es avanzar hacia una estrategia de articulación "*glocal*", que conjugue experiencias globales inclusivas y emancipatorias, con las realidades locales, de modo de asegurar no solo la participación numérica de las mujeres, sino también una efectiva incidencia en los espacios de poder y de toma de

decisiones. El cumplimiento de este desafío, es decir, el poder más pleno de las mujeres, constituye un factor decisivo para la suerte del movimiento sindical. Esta estrategia posibilita fortalecer la incorporación de problemáticas históricamente relegadas en la agenda sindical, tales como la conciliación entre la vida laboral y familiar, la reducción de la brecha salarial de género y la mejora de las condiciones laborales en sectores altamente feminizados. Pero entiéndase bien: no se está haciendo referencia solo a la suerte de las mujeres. Se está señalando la propuesta y posibilidad de ampliar el horizonte de acción de las organizaciones sindicales, atendiendo a una nueva perspectiva que las ponga a la iniciativa.

5. Como se comprende, los sindicatos deben reformular sus estrategias, así como desarrollar nuevos enfoques discursivos (Zepeda & Sanchez, 2021). Tal como ya señalaron Fariña y Marx (2005), es necesario que puedan incorporar las perspectivas de técnicos, profesionales de diversas áreas, así como instituciones universitarias, donde plasmar un trabajo de corte multidisciplinario e intersectorial que contribuya a una reflexión crítica que incluya problematizar en torno a las prácticas organizacionales que deben desplegar en torno a los temas que los convoca en esta nueva realidad. La agenda incluye, entre otros capítulos, transición digital, productividad, cambio tecnológico y economía verde. El Instituto Cuesta Duarte del PIT CNT ha logrado abordar parte de estas temáticas.
6. Tal cual fue señalado, es clave para los sindicatos su capacidad de negociación. Por lo tanto, es imperioso robustecer dichas capacidades, siendo necesario para ello la consolidación de organizaciones sólidas, con herramientas para la mediación y resolución de conflictos, así como información necesaria en relación a derechos laborales y análisis económicos, entre otras cuestiones significativas, que respalden las posiciones de manera sólida. Esto es clave para preservar la autonomía e independencia sindical que trasciende las influencias del poder político circunstancial. Adicionalmente, no debe subestimarse el desarrollo tecnológico en esta perspectiva, porque tal como plantea García (2024) muchas empresas en esta nueva realidad digital requieren menor mano de obra, al tiempo que individualizan cada vez más las relaciones de trabajo. Todo esto altera el equilibrio de poder en las negociaciones. Por ello, los sindicatos deben trabajar en ampliar su enfoque, incorporando trabajadores de sectores emergentes de la tecnología como parte de sus equipos asesores.

7. Los desarrollos tecnológicos representan un gran desafío para las organizaciones sindicales, pero también abren posibilidades para construir nuevas formas de poder. El éxito radica en la capacidad de adaptación activa y las nuevas alianzas que puedan gestarse (Basualdo et al., 2021). Los discursos anti tecnológicos no contribuyen a las estrategias sindicales. Resulta fundamental desarrollar un enfoque metodológico renovado para la captación de afiliados, que también permita establecer vínculos con trabajadores en contextos atípicos o que operan en entornos virtuales.
8. Parte de las estrategias planteadas refieren a ocuparse de la comunicación pública de los sindicatos y esto también incluye contar con asesoramientos profesionales. Para ello, se requiere trabajar en temas que cuiden del mejor modo la imagen ante la sociedad, lo cual supone trascender estrategias gremiales defensivas. Este es el sentido, por ejemplo, de continuar abordando mejoras en la protección universal en temas de salud, en seguro de desempleo y capacitación y formación durante toda la vida (Bensuan, 2019). En el caso de Uruguay, el impacto de INEFOP (Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional) puede ampliarse mucho más, contribuyendo al desarrollo de trabajadores en el contexto tecnológico actual, mitigando la brecha tecnológica de los trabajadores y, consecuentemente, fortaleciendo la percepción positiva del rol de las organizaciones sindicales. Por otra parte, en referencia a los derechos ambientales, es posible desarrollar una agenda más robusta, donde disponer de acciones pertinentes. La preocupación por dicha temática crece, tanto como los discursos negacionistas, siendo muy importante para abordar la organización del trabajo (Laabbas, 2023).

9. Mantener, profundizar y, en muchos lugares del planeta recuperar, el rol de las organizaciones sindicales como sostén de los derechos de los trabajadores, es clave para abordar un contexto global donde lo único constante es el cambio. Para esto, las organizaciones sindicales necesitan desarrollar un modelo estratégico innovador que las fortalezca, desde una perspectiva estructural, institucional y social (Bensuan, 2019). Se trata de algo imprescindible para ayudar a hacer frente a los desafíos que propone la actual realidad de la organización del trabajo y las relaciones laborales. La problemática planteada es de carácter amplio, por lo que el presente artículo solo puede aportar a intercambios continuos, contribuyendo a futuras investigaciones.

Referencias

Alvarez, C. M. G., & Marín, M. C. (2006). Tecnologías empresariales del yo: la construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial. *Univ. Psychol. Bogotá*, 49-59.

Álvarez Newman, D. (2012). El toyotismo como sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo. Una mirada desde la construcción de productividad en los sujetos trabajadores de La fábrica japonesa (1994-2005). *Si Somos Americanos*, *12*(2), 181-201. https://doi.org/10.4067/S0719-09482012000200008

Alvarez, S. (2023). Más allá de la «oposición/resistencia» o la «desmovilización/inmovilidad». Trabajadores y sindicalismo durante la última dictadura uruguaya. *Historia y problemas del siglo XX*, *17*(1), 12.

Alves, P. M. (2019). Porque estão os sindicatos em crise. Seguido de algumas considerações para dela saírem. *Atas do IV Congresso História do Trabalho, do Movimento Operário e dos Conflitos Sociais em Portugal e III Conferência do Observatório para as Condições de Trabalho e Vida*, 469-491.

André, M. H. (2007). El sindicalismo internacional y la globalización de los derechos sociales. Confederación Sindical de Comisiones Obreras.

Basualdo, V., Dias, H., Mirko, H., Schmalz, S., Serrano, M., & Vandaele, K. (2021). La construcción del poder obrero en el capitalismo digital. *Los sindicatos en transformación 4.0*.

Becerra, B. (2022). *Sindicalismo en América Latina*. Universidad Continental.

Benavides, J., Machado, M., Otero, C., Peloche, J., & Seco, H., (2025, julio 14). Delegados en el XV Congreso del PIT-CNT: 46% fueron mujeres, y mayoría

en el tramo entre 25 y 34 años, 26% delegados de base y casi la mitad estuvo en congreso anterior. La Diraria Politica. https://ladiaria.com.uy/politica/articulo/2025/7/delegados-en-el-xv-congreso-del-pit-cnt-46-fueron-mujeres-y-mayoria-en-el-tramo-entre-25-y-34-anos-26-delegados-de-base-y-casi-la-mitad-estuvo-en-congreso-anterior/

Bensuan, G. (2019). Transformación de los sindicatos en América Latina. *Boletín Internacional de investigación Sindical*, *9*(1-2), 85-100.

Berrío-Escudero, J., & Bedoya-Hernández, M. (2020). Silencio reflexivo y subjetividad resistente al neoliberalismo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, *60*, 271-291. https://doi.org/10.35575/rvucn.n60a14

Cañarte-Baque, A. D., Tóala-Bozada, S. P., & Tóala-Bozada, F. A. (2022). Mirada a la evolución de la responsabilidad social empresarial Looking at the evolution of corporate social responsibility Olhando para a evolução da responsabilidade social corporativa. 8.

Carneiro, F. & Traversa, F. (2024). *Desafíos a la sindicalización en democracias contemporáneas: PIT-CNT en Uruguay*. *4*(8).

Casas, A., Echebehere, C., & López, N. (2024). Precarización del trabajo, sujetos colectivos y Trabajo Social: Algunos aportes conceptuales y coyunturales para pensar la región y el Uruguay. *Plaza Pública*, *17*(31), 100.

Castillo, J. (2010). El nuevo ciclo de sindicalización en Uruguay. *PIT-CNT, Plenario Intersindical de Trabajadores Convención Nacional de Trabajadores*.

“Castillo asumió como ministro de Trabajo y junto a Orsi y Cosse”. (2025, marzo 6). El País.

Cedrola, G. (2017). El trabajo en la era digital: Reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales.

Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo, 5(1), 8-37.

Ciento Ochenta. (2019). *PIT-CNT: "preocupa" baja en adhesión al paro general, pero sigue siendo "muy importante"*. Ciento Ochenta, 30 de junio de 2019. https://www.180.com.uy/articulo/80442_pit-cnt-preocupa-baja-en-adhesion-al-paro-general-pero-sigue-siendo-%5Cmuy-importante%5C

CIESU. (2020). Mercado de trabajo, cambio de gobierno y COVID-19 en Uruguay: Un balance preliminar. *Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas*, *21*(35), 119-146.

Cilleros Conde, R. (2011). Las consecuencias de las nuevas características del trabajo en la afiliación sindical. *Encrucijadas, Revista de ciencias sociales.*, *1*, 28-50.

Coscubiela, J. (2014). *Los sindicatos en tiempos neoliberales*. https://albertopan.wordpress.com/2015/03/15/los-sindicatos-en-tiempos-neoliberales/?blogid=6070740&blogsub=confirming#subscribe-blog

Pais, E. (2022). *Pit-Cnt no habla de victoria ni de derrota en referéndum y afirma: "La perspectiva es de combate*. https://www.elpais.com.uy/informacion/politica/pit-cnt-no-habla-de-victoria-ni-de-derrota-en-referendum-y-afirma-la-perspectiva-es-de-combate#google_vignette

Equipo Consultores. (2022). *Grado de confianza en las instituciones en el Uruguay.* Equipos Consultores. https://equipos.com.uy/noticias/La-Policia,-las-organizaciones-sociales,-el-Poder-Judicial-y-las-Fuerzas-Armadas-son-las-instituciones-en-que-los-uruguayos-mas-confian/221

Ermida, O., & Navarro Lopez, C. (1995). *Las Relaciones Laborales en Uruguay: Vol. Informe Relasur*.

Fariña, M. del R., & Marx, S. (2005). El sindicalismo y el diálogo social en el Uruguay. *Boletín Cinterfor: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*, *156*, 189-202.

Fonseca, F. R. (2011). Incidencia y vigencia del taylorismo y fordismo en la producción industrial moderna. *Revista In Vestigium Ire.*, *4*, 29-40.

García, A. (2024). Impactos de la gestión laboral algorítmica en las relaciones colectivas de trabajo. *Revista Internacional y Comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, *12*(1).

Giudice, S., Otero, N., & Peluffo, A. (2023). Los sindicatos y su papel en la revolución tecnológica. *Fundación Friedrich Ebert (FES)*, 16.

Gómez Barrera, L. A. (2017). La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos. *Revista Salud Bosque*, *7*(1), 79. https://doi.org/10.18270/rsb.v7i1.2098

Guattari, F. (1981). Le Capitalisme Mondial Intégré et la révolution moléculaire. Ponencia en Jornadas del Centro de Iniciativas por Nuevos Espacios de Libertad (*CINEL*). Publicado en castellano en el núm. 1 de la revista Archipiélago (1989, 84-92).

Laabbas-El-Guennouni, M. (2023). La negociación colectiva y los agentes sociales como nuevos aliados en la protección ambiental: Especial referencia al sector químico. *Temas Laborales*, *169/2023*, 129-160.

Leopold, L., Buffa, C., García, A., Peloche, J., & Seco, H. (2016). Organización y movimiento, central y convención. *Instituto Cuesta – Duarte / PIT-CNT*, 108.

Lima Juliani, M., & Alfonso, F. (2024). *Mecanismos de prevención y solución de conflictos colectivos. Cámara de comercio y servicios e INEFOP*, 30.

Lucero Pantoja, J. (2023). Claves del debilitamiento de la real función social del sindicato. Acercamiento a las barreras en la constitución de sindicatos de rama/ industria y el ejercicio de huelgas de solidaridad en tres modelos laborales latinoamericanos. *Revista de derecho: División de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Norte*, *59*, 123-150.

Marrero, N. E. (2017). Precarización laboral y revitalización sindical en Uruguay: Los trabajadores de comercio y servicio. *Revista colombiana de sociología*, *40*(2), 221-238.

Marrero, N., & Mendy, M. (2024). Capitalismo de plataforma y uberización del trabajo en América Latina. *Ediciones Universitarias*.

Martin Artiles, A. (2023). ¿Representan los sindicatos a la clase trabajadora? Ideología y política en España (2002-2020). *Sociología del Trabajo*, *102*, 37-52. https://doi.org/10.5209/stra.85831

Mazzuchi, G. (2023). La negociación colectiva en Uruguay: Dinámica y principales contenidos. *Reflexiones sobre el trabajo Experiencias internacionales en negociación colectiva, condiciones de trabajo y productividad*, *Primera edición 2023*, 198.

Moral-Martín, D., & Brunet I Icart, I. (2021). La necesidad de la revitalización sindical: Una oportunidad para otras propuestas organizativas. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, *101*, 227-254. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.101.16542

Oyhenard, A. *Petrobras concretó su desvinculación del negocio del gas en Uruguay*. El Observador, 30 de septiembre de 2019.

Palomeque Quedada, P. (2022). *Procedencia del sindicalismo por ramas de actividad en el ecuador, en base al análisis histórico y derecho comparado*. Universidad de Cuenca.

Porras Velásquez, N. R. (2017). Relaciones de poder y subjetividades laborales: Una reflexión desde la perspectiva de Foucault. *Revista Iberoamericana de Psicología*, *10*(1), 93-101. https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.10111

Porrini, R. (2003). *Clase Obrera Sindicatos y Estado en el Uruguay de la expansión industrial.* (Vol. 29).

Presta, S. R., & Germani, G. (2018). Neoliberalismo y transformaciones en el mundo del trabajo en la. *Revista de la Carrera de Sociología*, *8*(8), 159-197.

Quiñones, M. (2021). Cambios del sindicalismo en Uruguay: Demandas de reconocimiento y nuevos repertorios de acción colectiva. *Desacatos: Revista de Ciencias Sociales*, *Desigualdades urbanas* (67), 140-155.

Quiroga, V. F., Bonantini, C., Gallegos, M., & Cattaneo, R. (2013). La mirada psicológica en la historia del proceso de trabajo en el capitalismo. *V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX*.

Raso Delgue, J. (2001). Las relaciones de trabajo en América Latina. *Revista de la Facultad de Derecho*, *20*, 113-126.

Raso Delgue, J. (2006). Impacto de la ley de fuero sindical en las relaciones colectivas de trabajo. *Revista de derecho y tribunales*, *1*, 121-147.

Raso Delgue, J. (2017a). El trabajo en la era digital: Reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales. *Revista Internacional y Comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, *1*.

Raso Delgue, J. (2017b). La empresa virtual: Nuevos retos para el Derecho del Trabajo. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo, 5*(1), 78.107.

Raso Delgue, J. (2023a). Actores y escenarios de las relaciones laborales del siglo XXI. *Revista Jurídica del Trabajo*, *4*(12).

Raso Delgue, J. (2023b). *La contratación atípica del trabajo* (3.ª edición, agosto 2023).

Rodriguez, D. (2023). Resolución de conflictos laborales en Latinoamérica: El papel de los sindicatos en la mediación laboral. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado, 56*(167), 221-249.

Rodriguez, M., & Mendoza, H. (2007). Sistemas productivos y organización del trabajo: Una visión desde Latinoamérica. *Revista Gaceta Laboral*, *Vol. 13*(No. 2), 218-241.

Telegrafo, E. (2025, mayo). Coordinación de Sindicatos plantea documento crítico en el próximo congreso del Pit Cnt. Coordinación de Sindicatos plantea documento crítico en el próximo congreso del Pit Cnt. https://www.eltelegrafo.com/2025/05/coordinacion-de-sindicatos-plantea-documento-critico-en-el-proximo-congreso-del-pit-cnt/?utm_source=chatgpt.com

Valero, E. A. (2016). Sindicatos y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el pos conflicto colombiano: ¿Una oportunidad para el diálogo social? REVISTA CONTROVERSIA, 207, 167-204. https://doi.org/10.54118/controver.vi207.1076

Vandaele, K. (2019). Un futuro sombrío: Estudio de la afiliación sindical en Europa desde 2000. *Fundación 1o de Mayo*, *143*, 60.

Vasili, L. (2025, mayo). Construyendo esperanza. https://www.carasycaretas.com.uy/el-pit-cnt-comienza-el-congreso-mas-grande-la-historia-n84548

Visser, J. (2019). ¿Pueden revitalizarse los sindicatos? *Boletín Internacional de investigación Sindical*, *9*(1-2), 21-50.

Zepeda, R., & Sanchez, E. (2021). *Evolución de la población económicamente activa en el siglo XX: un análisis de la estructura por sexo, edad y generaciones*. *17*(2), 173-193.

Zepeda-Martínez, R., & Sánchez-Sánchez, E. (2021a). Retos y desafíos del mundo del trabajo. La erosión de la membresía sindical. *Ra Ximhai*, 173-193. https://doi.org/10.35197/rx.17.02.2021.07.rz

Zubrieggen, C., Senatore, L., Doglio, N., & Caetano, G. (2003). Los sindicatos frente al impacto de la transformación del mercado laboral. *Fundación Friedrich Ebert (FES)*, 38.